



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit:

## Bilder weiblicher Führung

Verfasserin

Mag. Nina Maier

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A297

Studienrichtung lt. Studienblatt: Pädagogik

Betreuerin: Dr. Kornelia Steinhardt



Für Mama und Papa



## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende wissenschaftliche Arbeit selbständig und unter ausschließlicher Verwendung der angegebenen Quellen verfasst habe. Sie wurde bislang noch in keiner Form einer Prüfungsbehörde im In- oder Ausland vorgelegt und stimmt mit dem von der Begutachterin beurteilten Exemplar überein.

Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_



# DANKSAGUNG

## Danke an...

...Frau Dr. Steinhardt und an die gesamte DiplomandInnenseminargruppe für das sorgfältige Lesen meiner Arbeit und das wertvolle Feedback. In diesem Beisammensein habe ich viel gelernt – sowohl in Bezug auf das wissenschaftliche Arbeiten als auch in Hinblick auf mich selbst.

...Mama und Papa für eure Unterstützung und euer Vertrauen, das ihr mir in meiner Studienzeit entgegengebracht habt. Vor allem euer Einsatz im vergangenen Jahr macht mich eigentlich sprachlos. Danke Papa für deine innere Ruhe, und dass du auch in schwierigen Situationen für mich am Boden geblieben bist. Danke Mama, dass du zu jedem Zeitpunkt an mich geglaubt hast. Ohne dich wäre mein bisheriger Werdegang nicht in dieser Weise verlaufen.

...meine Geschwister für den Rückhalt während des Verfassens dieser Arbeit. Danke Sarah für die abwechslungsreichen Telefonate, dein offenes Ohr, und dass ich mit dir in jeder Lebenslage Gründe zum Lachen finde. Danke Yannick für deine Verlässlichkeit, die Unterstützung bei der Übersetzung des Abstracts und die vielen Stunden, in denen du dich gewissenhaft der Formatierung meiner Arbeit gewidmet hast. Du warst mir eine große Hilfe. So hat mir das vergangene Jahr wieder einmal vor Augen geführt, wie stolz ich auf euch beide sein kann.

...Onkel HG und Mona für die Hilfe beim Korrekturlesen und die Zuversicht.

...meine Freunde für die Anteilnahme am gesamten Schreibprozess und auch den damit verbundenen Höhen und Tiefen. Danke Francis für dein ehrliches Interesse an meinen Ideen, und dass du beim finalen, stundenlangen Korrekturlesen meiner Arbeit trotz Müdigkeit für mich aufmerksam geblieben bist. Danke Babsi für deine positive Einstellung. Danke Christl für deine spontane Art und die ständige Abrufbereitschaft, und danke Claudi für deine Gelassenheit und deine Rücksicht beim Musikhören. Danke auch an Ninni für den vielen Kaffee und die Auszeiten, an Sophie für die Gesellschaft auf der Bibliothek und an Raphi für die Nachsicht in Hinblick auf meinen Zeitmangel. Es ist schön zu wissen, Freunde wie euch zu haben.

... meine ArbeitskollegInnen für die Flexibilität und die Unterstützung im vergangenen Jahr. Dass ihr mich in stressigen Zeiten wie selbstverständlich freigespielt habt, war mir beim Verfassen der Diplomarbeit eine große Hilfe.

...die InterviewteilnehmerInnen für die Bereitschaft an der Untersuchung teilzunehmen, die offenen Gespräche, das Vertrauen und die interessanten Beiträge, die mich zum Nachdenken angeregt haben.





## KURZFASSUNG

Mit zunehmender Hierarchiestufe in der Arbeitswelt sinkt der prozentuelle Anteil der Frau. Somit gelten Frauen in Führungspositionen nach wie vor als „etwas Besonderes“. Hervorgerufen durch diesen Besonderheits-Status, kommt der Gruppe der weiblichen Führungskräfte in der Wissenschaft gesonderte Aufmerksamkeit zu. Im Zentrum des literarischen Diskurses steht mitunter die Frage nach einem frauenspezifischen Führungsstil. Dieser zeichnet sich – nach der Auffassung diverser AutorInnen – durch einen Schwerpunkt auf die zwischenmenschliche Beziehung zu Organisationsmitgliedern und die Praktizierung flacher Hierarchien aus. Ebenso handelt es sich bei der Konfliktlinie, die sich auftun kann, wenn Frauen Führungs- und Machtpositionen einnehmen und ausfüllen möchten, um eine in der Literatur vieldiskutierte Thematik. Diese Konfliktlinie ergibt sich aus geschlechtsspezifischen Sozialisationsprozessen und kann auf die Art und Weise, wie Frauen Führung gestalten, Einfluss nehmen. Vernachlässigt wird im wissenschaftlichen Diskurs bislang die Perspektive der Geführten. Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht demnach die Frage, welche impliziten Bilder und Vorstellungen bei OrganisationsmitarbeiterInnen aufkommen, wenn sie über ihr subjektives Erleben in Bezug auf die weibliche Führungskraft, der sie in ihrem Arbeitsalltag unterstellt sind, nachdenken.

Die Daten zur empirischen Untersuchung der Fragestellung wurden anhand acht problemzentrierter Leitfadeninterviews mit Frauen und Männern, die in ihrer Arbeitsorganisation einer weiblichen Führungskraft unterstellt sind, erhoben. Die Auswertung der gesammelten Daten erfolgte durch die Kombination verschiedener inhaltsanalytischer Verfahren. Anhand von drei Hauptkategorien werden sowohl übergreifende Gemeinsamkeiten, als auch Besonderheiten in den einzelnen Interviews dargestellt. Aus den gesammelten Ergebnissen lassen sich notwendige weiterführende Forschungsaktivitäten und Inhalte, die in die Weiterbildung und das Coaching weiblicher Führungskräfte mit aufgenommen werden könnten, ableiten.



## ABSTRACT

With the increasing hierarchy level in working organizations the percentage of female persons in leadership positions is changing in a decreasing manner. Therefore female leaders are still seen as the “exception from the rule” in society and considered as extraordinary. Brought about by this certain status, the group of female leaders is given particular literary attention. The scientific discourse includes among other topics the question whether there exists a specific female leadership style which –in some authors` perception – is characterized by being less hierarchical and more oriented to interpersonal relationships. The impact of certain female specific challenges – arising from gender-related socialization – on how women shape and create their leadership style, is also often discussed. A review of the relevant literature reveals that despite of the particular attention to women in leading positions little is known about the perspective of the female leaders` followers so far. Therefore the present study wants to find out how organizational members experience the fact of being lead by a woman and which implicit perceptions and associations are produced in their minds if they reflect on how leadership is created by her in daily work situations.

The required data for this empirical research has been collected through the conduction of eight guided interviews with male and female probands. With the aid of qualitative content analysis three main categories could be created that display comprehensive similarities as well as unique characteristics in certain interviews. The results of the study can be used to derive further research activities as well as they draw attention to contents, which should be integrated into advanced vocational training and coachings for women in leading positions.



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG.....</b>	<b>I</b>
<b>DANKSAGUNG .....</b>	<b>III</b>
<b>KURZFASSUNG.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>IX</b>
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>2 DAS BILD DER ORGANISATION UNTER EINBEZIEHUNG DES GESCHLECHTERASPEKTS .....</b>	<b>6</b>
2.1 Zentrale Merkmale von Organisationen.....	8
2.1.1 Dauerhafte Ziele.....	8
2.1.2 Einbindung von Organisationsmitgliedern .....	9
2.1.3 Organisationsstrukturen .....	9
2.2 Die Rolle von Geschlecht in Organisationen .....	10
2.3 Zusammenfassung – Das Bild der Organisation in der vorliegenden Arbeit .....	13
<b>3 FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN .....</b>	<b>15</b>
3.1 Führung als interaktiver Prozess – Führen und geführt werden.....	16
3.2 Führungsrelevante Dispositionen und geschlechterspezifische Besonderheiten	17
3.2.1 Beziehungsorientierung und Beziehungsgestaltung.....	18
3.2.2 Verständnis und Einsatz von Macht und Autorität .....	20
3.2.3 Kooperation .....	22
3.2.4 Kommunikationsverhalten.....	23
3.2.5 Umgang mit Konflikten .....	25
3.3 Herausforderungen weiblicher Führungskräfte .....	26
3.3.1 Unvereinbarkeits-Thematik und Vorurteile.....	27
3.3.2 Sichtbarkeit und stereotype Wahrnehmung.....	28
3.3.3 Rollenkonflikte und Management des persönlichen Verhaltens .....	29

3.3.4	Selbstbild als Auslöser für Ängste .....	29
3.3.5	Kompetenzscham und die Angst vor Abgrenzung .....	30
3.3.6	Projektionen.....	31
3.4	Zusammenfassung.....	32
<b>4</b>	<b>METHODISCHE VORGEHENSWEISE .....</b>	<b>33</b>
4.1	Begründung und Einsatz der qualitativen Methode.....	34
4.2	Datenerhebung.....	36
4.2.1	Erhebungsinstrument .....	36
4.2.2	Fallauswahl und Erstkontakt.....	39
4.2.3	Ablauf des Interviews .....	43
4.3	Die Auswertung der Daten .....	44
4.3.1	Aufbereitung der Daten .....	44
4.3.2	Analyse der Interviews und Auswertungstechnik .....	45
<b>5</b>	<b>DARSTELLUNG, INTERPRETATION UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE .....</b>	<b>50</b>
5.1	Das innere Wohlwollen – das Bild der „guten Mutter“ .....	51
5.1.1	Die kleine Aufmerksamkeit .....	52
5.1.2	Das Hervorheben der Stärken.....	54
5.1.3	Der Mitarbeiter als Mensch.....	56
5.1.4	Mit Herz .....	59
5.1.5	Schaffen und Wahren einer harmonischen Atmosphäre .....	60
5.2	Das Spannungsfeld zwischen der angemessenen Nähe und der notwendigen Distanz .....	63
5.2.1	Der „ideale“ Balanceakt.....	64
5.2.2	Das gefährliche Verwischen der Grenzen.....	68
5.2.2.1	Wie eine ungewünschte Freundin.....	68
5.2.2.2	Wie eine leidende Außenseiterin .....	71
5.2.2.3	Wie eine dominante Freundin .....	75
5.2.2.4	Wie eine mütterliche Glücke .....	77
5.2.3	Die Demonstration von Macht und Autorität – das Zuviel und das Zuwenig .....	78
5.2.3.1	Wie eine böse Polizistin .....	79
5.2.3.2	Wie eine Reiterin am hohen Ross .....	81
5.2.3.3	Wie eine passive Beobachterin.....	83
5.2.3.4	Wie ein Mäuschen .....	85

5.3	Auswirkung des Geschlechts der MitarbeiterInnen in der Beziehung zur Führungskraft.....	90
5.3.1	Wie ein Dorn im Auge .....	90
5.3.2	Wie eine schmeichelnde Frau .....	95
<b>6</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>99</b>
6.1	Überlegungen zum Einfluss der methodischen Vorgehensweise auf die Ergebnisse der Untersuchung .....	99
6.2	Erkenntnisse aus den Ergebnissen und weiterführende Forschungsperspektiven .....	102
6.2.1	Kritik am Stereotyp des „weiblichen Führungsstils“ in der Literatur .....	102
6.2.2	Die Vernachlässigung des „nicht Weiblichen“ im Konzept der weiblichen Führung .....	103
6.2.3	Die Relevanz geschlechtsbezogener Erwartungen in Hinblick auf die Bewertung von Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führungskraft.....	104
6.2.4	Der vernachlässigte Einfluss von Ängsten weiblicher Führungskräfte auf negative Spannungen auf Seiten der Geführten in der Literatur .....	106
6.2.5	Strategien der MitarbeiterInnen zur Wahrung der nötigen Distanz in der Führungsbeziehung als Chance .....	107
6.2.6	Unreflektierte Schuldzuweisung – die wichtige Rolle der Führungskraft als Sündenbock.....	108
6.2.7	Die kritische Betrachtung der in der Literatur dargestellten Beziehung zwischen weiblichen Mitarbeiterinnen und weiblichen Führungskräften .....	109
6.2.8	Die Relevanz des ForscherInnengeschlechts.....	110
6.3	Ertrag der Arbeit für das Fach Pädagogik.....	110
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>CXIV</b>
	<b>ANHANG .....</b>	<b>CXXV</b>
	<b>INTERVIEWLEITFADEN .....</b>	<b>CXXV</b>
	<b>INTERVIEWTRANSKRIPTE .....</b>	<b>CXXVII</b>
	<b>CURRICULUM VITAE .....</b>	<b>CXXXVIII</b>





# 1 EINLEITUNG

Lange Zeit herrschte in der Organisationsforschung eine so genannte „Geschlechterblindheit“ (Oberst 2003, 13) vor. So wurde das Geschlecht weder als Eigenschaft der in die Organisation eingebundenen Mitglieder noch als gesellschaftliches Strukturverhältnis, das in Organisationen Eingang findet (Funder 2004, 57), in Theoriekonzepten zu Organisationen aufgegriffen (Taylor 1911; Weber 1922; Dickson, Roethlisberger 1939). In den 1980er Jahren entwickelte die Frauen- und Geschlechterforschung jedoch eine neue Sichtweise auf Organisationen und machte den „blinden Fleck“ (Funder 2004, 85) in der Organisationstheorie sichtbar. So postulierte Joan Acker (1991; 1992; 1994) als eine Pionierin auf dem Gebiet, dass für die Erforschung organisationaler Abläufe die Einbeziehung des Geschlechtsfaktors unerlässlich ist. Denn dieser – so geht auch aus aktuelleren Publikationen hervor – nimmt eine wichtige Rolle im Alltag von Organisationen ein (Acker 1990, 170; Wilz 2002, 43; Lehner 2007, 19).

Diesem wissenschaftlichen Ansatz Folge leistend, wird auch in das Organisationsverständnis<sup>1</sup>, das der vorliegenden Arbeit zu Grunde liegt, mit einbezogen, dass Organisationsmitglieder durch deren Sozialisationsgeschichte als „vergeschlechtlichte“ Subjekte in die Arbeitsorganisation eingebunden sind (Wilz 2002, 43) und dass organisatorische Strukturen auf gesellschaftlichen Strukturen aufbauen. Die Tatsache, dass gesellschaftliche geschlechtshierarchische Prozesse in Organisationen reproduziert werden (Schabus 2004, 51), zeigt sich anhand der immer noch vorhandenen Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2010, 7; Holst, Wiemer 2010, 2; Alle 2011, 1).

Auf Grund des Besonderheitsstatus, der sich für weibliche Führungskräfte durch die zunehmende Männerdominanz (Funder 2004, 47) in hierarchisch höhergestellten beruflichen Positionen ergibt, kommt ihnen in der Wissenschaft gesonderte Aufmerksamkeit zu (u.a. Kinzel 2002; Hermann 2004; Fröse, Rumpf 2004). Im Zentrum des literarischen Diskurses steht mitunter die Frage nach einem frauenspezifischen Füh-

---

<sup>1</sup> Der Begriff „Organisation“ bezieht sich in der vorliegenden Arbeit immer auf die Arbeitsorganisation, in die Menschen in ihrem Beruf eingebunden sind. Auf das Begriffsverständnis, das der vorliegenden Diplomarbeit zu Grunde liegt, wird im Kapitel 2 detailliert eingegangen.

<sup>2</sup> Die unterschiedlichen Ebenen, auf denen Geschlecht in Organisationen relevant werden

rungsstil. So wird von diversen AutorInnen (Schaufler 2000; Josefowitz 1991; Kansteiner-Schänzlin 2002; Ritter 2007) darauf hingewiesen, dass weibliche Führungskräfte auf Grund ihrer Sozialisation geschlechtsspezifische Tendenzen aufweisen, an Führungsaufgaben heranzugehen. Derartige Tendenzen zeichnen sich im Vergleich zu einem männlich besetzten aufgabenorientierteren, distanzierteren Führungsverhalten durch mehr Wert auf Personenorientierung und Nähe zu den Geführten aus (Stechert 1994, 98; Aichhorn 2004, 105; Kraus, Kraus 2007, 39).

Auch mit Herausforderungen, denen weibliche Führungskräfte in ihrer beruflichen Position begegnen, setzt man sich in der Literatur vermehrt auseinander (Bown, Brady 1995, 121; Osterloh, Littmann-Wernli 2002, 262). So wird auf eine Konfliktlinie hingewiesen, „die sich auftut, wenn Frauen Macht- und Führungspositionen einnehmen und ausfüllen möchten“ (Kraus, Kraus 2007, 41). Im Zusammenhang mit dieser Konfliktlinie steht beispielsweise das Selbstbild, welches Frauen im Zuge ihrer Sozialisation erworben haben, und dessen Inkompatibilität zu den Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden. So fällt es Frauen laut Möller und Steinhardt (2008, 7) oftmals schwer, sich in einer exponierten Stellung wohl zu fühlen, da sie in ihrer Sozialisationsgeschichte ihre Identität nicht – wie vor allem Männer – über das „sich Unterscheiden“ von der Mutter entwickelt haben, sondern eher über die Ähnlichkeit und Bildung zu dieser. Auch kann es für weibliche Führungskräfte eine Herausforderung darstellen, Macht und Autorität auf Grund der damit verbundenen Vorstellung von Aggression als ihnen zugehörig zu erachten. Denn „Frauen werden erzogen zu geben und zu unterstützen. Wenn sie nun versuchen selbst nach der Macht zu greifen, befürchten sie, ein gefährliches Tabu zu brechen, dafür bestraft, zurückgewiesen und als unweiblich, rücksichtslos, aggressiv oder dominant betrachtet zu werden“ (Aichhorn 2004, 97).

Auffallend ist, dass sich die Literatur zwar ausgiebig mit Frauen in Führungspositionen auseinandersetzt, die Perspektive der geführten OrganisationsmitarbeiterInnen jedoch in wissenschaftlichen Diskussionen bis dato kaum Beachtung findet (Dries 2002, 2). Nur vereinzelt gibt es Hinweise darauf, wie sich die Reaktionen von OrganisationsmitarbeiterInnen, die in ihrem Arbeitsalltag einer Frau unterstellt sind, gestalten. So merkt beispielsweise Kinzel (2002, 381) an, dass sich männliche Geführte durch die Konfrontation mit der „kompetente(re)n“ Frau in ihrer Identität oftmals bedroht fühlen. Bayes und Newton (1989, 49f.) verweisen auf Wahrnehmungsprozesse auf Seiten von weiblichen Geführten. Sie stellen fest, dass spezielle Reaktionen von Mitarbeiterinnen auf Frauen in Führungspositionen durch die Identifikation äußerst komplex „erschei-

nen“ (ebd., 391f.). Somit können Konkurrenz und Rivalität in Bezug auf die Geschlechtsgenossinnen aufkommen (ebd. 402).

Diesbezügliche Aspekte werden jedoch äußerst oberflächlich abgehandelt. Ebenso ist vielfach nicht nachzuvollziehen, wie die AutorInnen zu ihren Schlüssen gekommen sind. So wird meist nicht offengelegt, ob die Erkenntnisse von Stellungnahmen der Geführten abgeleitet wurden, oder ob sie aus theoretischen Spekulationen des Forschers/der Forscherin selbst hervorgehen. Um einen noch tiefer gehenden Einblick in die Lebenswelt der Geführten zu erhalten, bildet den Ausgangspunkt dieser Diplomarbeit die Forschungsfrage:

**Welche impliziten Bilder und Vorstellungen kommen bei OrganisationsmitarbeiterInnen auf, wenn sie über ihr subjektives Erleben in Bezug auf die weiblichen Führungskraft, der sie in ihrem Arbeitsalltag unterstellt sind, nachdenken?**

Die Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung erfolgt anhand von sechs Kapiteln. Vorerst wird eine theoretische Annäherung an den Forschungsgegenstand vorgenommen. So wird im nachfolgenden *zweiten* Kapitel ein „Bild“ der Organisation festgelegt, das herangezogen werden kann, wenn in der vorliegenden Arbeit der Organisationsbegriff Verwendung findet. Dieses beinhaltet sowohl zentrale Merkmale der Organisation als Gebilde, als auch den Hinweis darauf, dass in Organisationen auf unterschiedlichen hierarchischen Positionen Männer und Frauen mit ihren Merkmalen, Eigenschaften, gesellschaftlichen Prägungen und Rollen eingebunden sind.

Das *dritte* Kapitel befasst sich mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen“. Vorweg wird eine für diese Arbeit gültige Begriffsbestimmung von „Führung“ vorgenommen. Aus dieser geht hervor, dass die Art und Weise, wie Organisationsmitglieder ihre Führungskraft wahrnehmen und bewerten, einen wesentlichen Beitrag dazu leistet, wie erfolgreich sich der Führungsprozess gestaltet. Da der Habitus der weiblichen Führungskraft einen entscheidenden Einfluss darauf nimmt, wie sie von den MitarbeiterInnen erlebt wird, erfolgt anschließend eine Auseinandersetzung mit führungsrelevanten Dispositionen und deren geschlechtsspezifischen Ausprägungen. Abschließend wird die Aufmerksamkeit auf Herausforderungen weiblicher Führungskräfte gelenkt. Diese Herausforderungen können sich im Verhalten von Frauen in Führungspositionen manifestieren und somit auf die Art und Weise, wie sie von den geführten Organisationsmitgliedern erlebt werden, Einfluss nehmen.

Im Anschluss an die theoretische Auseinandersetzung wird im *vierten* Kapitel die empirische Vorgehensweise behandelt. Um einen Einblick in die Erlebenswelt der MitarbeiterInnen zu erlangen, wurden im Zuge der Studie acht problemzentrierte Interviews mit männlichen und weiblichen Organisationsmitgliedern durchgeführt. Alle ProbandInnen sind in ihrem Berufsleben einer weiblichen Vorgesetzten unterstellt.

Im Zuge der Datenauswertung wurden verschiedene inhaltsanalytische Verfahren miteinander kombiniert und in ein regelgeleitetes Ablaufmodell eingebettet. Der Rückgriff auf die qualitative Forschungsmethode erfolgte in dem Bewusstsein, dass sich diese gut für die Erforschung von Bereichen eignet, über die noch wenig bekannt ist (Reinders 2005, 20). Denn während die quantitative Forschung für die Konzeptionierung ihrer Erhebungsmethoden eine vorgefestigte Vorstellung über den untersuchten Gegenstand benötigt, steht die qualitative Forschung dem „Neuen im Untersuchten“ (Flick et al. 2007, 17) offen gegenüber. Ebenso setzt diese an der subjektiven und sozialen Bedeutungswelt von Personen an (ebd.). So versucht die qualitative Forschungstradition das Denken, Handeln und die Sichtweisen des Einzelnen nachzuvollziehen (Reinders 2005, 20). Gegenstand der Untersuchung sind demnach Fragen nach dem „Wie“ oder dem „Warum“ und weniger – wie in der quantitativen Forschung üblich – nach dem „Wie viel“ (Cropley 2002, 49).

Im anschließenden *fünften* Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt, diskutiert und interpretiert.

Schlussbetrachtend erfolgt im *sechsten* Kapitel eine Reflexion über die im Zuge der Forschungsarbeit gesammelten Ergebnisse. Ebenso wird der Ertrag dieser Arbeit für das Fach der Pädagogik offengelegt.

### *Pädagogische Relevanz*

Die pädagogische Relevanz der vorliegenden Forschungsarbeit liegt darin, dass es sich bei Führung um ein Thema des Lernens handelt (Fischer 2001, 18). Damit ist gemeint, dass Führungskompetenzen im Zuge von Fort- und Weiterbildungen ent- und weiterentwickelt werden können. Damit eine Person Führungskompetenzen entwickeln kann, ist es von zentraler Bedeutung, ihr Bewusstsein dafür zu schärfen, dass in Organisationen ein Geschlecht vorherrscht, welches auf Arbeitsbeziehungen wirkt und somit auch die Führungsqualität beeinflussen kann. Aufschlüsse darüber, welche impliziten Bilder und Vorstellungen bei OrganisationsmitarbeiterInnen aufkommen, wenn sie über ihr subjektives Erleben in Bezug auf die weiblichen Führungskraft, der sie in

ihrem Arbeitsalltag unterstellt sind, nachdenken, können demnach in Weiterbildungsangebote mit einfließen, damit Führungskräfte lernen, in ihrem Arbeitsalltag reflektiert mit sich selbst und den Reaktionen der ihnen unterstellten Organisationsmitglieder umzugehen.

Gerade im pädagogischen, sozialen Arbeitsfeld herrscht in der Führungsebene eine – im Vergleich zu wirtschaftlichen Unternehmen – hohe Frauenquote vor. Demnach könnten die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung gerade für dieses Berufsfeld von zentralem Interesse sein.

## **2 DAS BILD DER ORGANISATION UNTER EINBEZIEHUNG DES GESCHLECHTERASPEKTS**

Organisationen stellen einen wichtigen Bestandteil unserer Lebenswelt dar. Menschen „gestalten Organisationen“, sie „organisieren ihren Alltag und ihre Interessen“, sie „werden organisiert“ oder sie erleben sich als in Strukturen eingebundene „Organisationsmitglieder“ in einer Arbeitsorganisation (Scherer, Pietsch 2007, 3). Dabei handelt es sich bei der Organisation um kein „neues Phänomen“ (ebd.). Denn Menschen schließen sich schon seit Jahrtausenden zusammen und organisieren ihr Vorhaben, um schwierige Probleme gemeinsam zu bewältigen (Kieser 1999, 107). So erforderte bereits der Bau von Pyramiden, die Erschaffung der Chinesischen Mauer oder die Errichtung antiker Militär- oder Produktionsstätten weitreichende organisatorische und logische Problemlösungen (Scherer, Pietsch 2007, 6). Die formale Organisation im Sinne der Institution bildete sich jedoch erst im Verlauf des 18. Jahrhunderts heraus (Kieser, Walgenbach 2003, 5). So trug vor allem die Industrialisierung und die damit einhergehende Entwicklung von Massenproduktion zu deren flächendeckenden Verbreitung in Europa bei (Scherer, Pietsch 2007, 6; Türk 1995, 50f.; Schabus 2004, 9).

Spätestens seit Beginn der ersten industriellen Revolution setzt sich die Wissenschaft mit dem Phänomen „Organisation“ auseinander und versucht deren Entstehen, Bestehen, Zweck, Wandel und Funktionsweise zu erklären und zu verstehen (Schabus 2004, 36; Kieser, Walgenbach 2003, 31). Da es sich bei Organisationen um hochkomplexe Gebilde handelt, sind im Laufe der Zeit unterschiedliche Organisationstheorien entstanden. Diese teilen sich zwar ein Forschungsobjekt (die Organisation) und ihre Zielsetzung (das Verstehen und Erklären von Organisationen), legen den Schwerpunkt ihrer Untersuchung jedoch auf unterschiedliche Aspekte (Schabus 2004, 39). Neben theoretischen Ansätzen, die sich mit organisatorischen Strukturen, dem Verhalten in Organisationen, zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der Organisation oder dem Zusammenhang von Organisation und Umwelt auseinandersetzen (Taylor 1911; Weber 1922; Mayo 1933; Schreyögg 1978), ist um die 1980er Jahre auch die Frauen- und Geschlechterforschung (Acker 1991; 1992; 1994; Kanter 1977) auf das Organisationsphänomen aufmerksam geworden. Diese übt auch heute noch Kritik an der Geschlechterneutralität klassischer Organisationstheorien an und postuliert, dass Organisationen nur verstanden werden können, wenn berücksichtigt wird, dass ge-

schlechtliche Differenzierung (die Unterscheidung in zwei Geschlechter) ein „Organisation inhärentes Prinzip“ (Acker 1991, 163) darstellt, welches das organisatorische Geschehen auf verschiedenen Ebenen<sup>2</sup> prägt (u.a. Acker 1990; 1991; 1992; Kanter 1977; Spreemann 2000; Wilz 2002).

Diesem wissenschaftlichen Ansatz Folge leistend, baut das Forschungsinteresse der vorliegenden Diplomarbeit auf dem Bewusstsein auf, dass Geschlecht den Organisationsalltag mitbestimmt. Sowohl Führungskräfte als auch geführte Organisationsmitglieder sind als „vergeschlechtlichte Subjekte“ (Wilz 2002, 43) in die Arbeitsorganisation eingebunden, und es soll in späterer Folge der Diplomarbeit untersucht werden, welche Wahrnehmungsprozesse sich bei MitarbeiterInnen vollziehen, die in der Arbeitsorganisation von einer Frau geführt werden.

Vorerst muss jedoch ein „Bild“ der Organisation festgelegt werden, das herangezogen werden kann, wenn in weiter Folge der Arbeit der Organisationsbegriff Verwendung findet. Dieses Bild soll sowohl beinhalten, was eine Organisation ist und welche zentralen Merkmale sie aufweist als auch wie und auf welchen Ebenen „vergeschlechtlichte Prozesse und Praktiken“ (Acker 1991; 1992) innerhalb der Organisation relevant werden beziehungsweise werden können. Ein derartiges Vorhaben impliziert die Schwierigkeit, dass sich die Organisationssoziologie und die Frauen- und Geschlechterforschung lange Zeit „mit Erfolg“ ignoriert haben (Halford et al. 1997, 3) und dass sich die beiden Forschungsstränge auch heute in weiten Teilen unabhängig voneinander ihrem eigenen Interessensschwerpunkt widmen und den jeweils anderen ausblenden. So zeigt die Frauen- und Geschlechterforschung wenig Interesse an Organisationstheorien oder -forschung, vice versa ignoriert die Organisationssoziologie die Relevanz von Geschlecht in Organisationen (ebd.).

Einhergehend mit der vermeintlichen „Unvereinbarkeit“ der beiden theoretischen Positionen, werden sie in diesem Kapitel vorerst getrennt voneinander betrachtet. So wird im Punkt 2.1 in einem ersten Schritt auf zentrale Merkmale von Organisationen eingegangen, die ihnen von TheoretikerInnen im Bereich der Soziologie, der Betriebswirtschaft oder der Organisationspsychologie zugesprochen werden (u.a. Luhmann 1964; Kieser, Kubicek 1992; Büschges 1997; Kieser, Walgenbach 2003; Schein 2006;

---

<sup>2</sup> Die unterschiedlichen Ebenen, auf denen Geschlecht in Organisationen relevant werden kann, werden Verlauf des Kapitels noch genauer in den Blick genommen.

Hammer, Kaltenbrunner 2009). Damit entsteht ein „Grundgerüst“, auf dem im weiteren Verlauf des Kapitels aufgebaut werden kann. Anschließend wird im Punkt 2.2 in Anlehnung an die Frauen- und Geschlechterforschung geklärt, wie Geschlecht auf den im Punkt 2.1 angeführten Ebenen relevant wird. Abschließend werden die zentralen Elemente des Kapitels in einem Bild, welches das Organisationsverständnis der vorliegenden Arbeit zum Ausdruck bringt, zusammengefasst (2.3).

## **2.1 Zentrale Merkmale von Organisationen**

In Anlehnung an Kieser und Walgenbach (2003, 6) können Organisationen als soziale Gebilde verstanden werden, „welche dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (ebd.). Um die Bestandteile der Ausgangsdefinition zu präzisieren, werden im Anschluss darin vorkommende zentrale Begrifflichkeiten näher erläutert.

### **2.1.1 Dauerhafte Ziele**

„Ein Organisationsziel ist die aus mehreren, teilweise miteinander konfligierenden Zielelementen bestehende Vorstellung über den für die Zukunft anzustrebenden Zustand der Organisation“ (Kieser, Kubicek 1992, 10). Dabei wird dieses in der Regel nicht eindeutig festgelegt, sondern unterliegt vielmehr einem ständigen Wandel, indem unterschiedliche Akteure sowohl bei der Festlegung, als auch bei der Interpretation des Ziels Einfluss nehmen. Neben gesellschaftlichen Einflüssen wird das Organisationsziel vor allem auch von den in die Organisation eingebundenen Mitgliedern bestimmt. Dabei variiert der Einfluss mit der Position, beziehungsweise mit dem Ausmaß der Ressourcen, die ein Akteur in der Organisation kontrolliert (Büschges 1997, 99f.).

Hierbei ist anzumerken, dass eine Unterscheidung zwischen den Zielen der Organisation und den persönlichen Zielen der einzelnen Organisationsmitglieder erfolgen muss. Denn die in soziale Gebilde eingebundenen Akteure verfolgen neben Organisationszielen ebenso eigene, persönliche Ziele, die sie durch die Organisation für sich selbst erreichen möchten. Hierzu zählen zum Beispiel ein hohes Einkommen oder die Steigerung des Selbstbewusstseins. Die Ziele für die Organisation stehen jedoch in der Regel mit den persönlichen Zielen der Organisationsmitglieder in einem engen Zusammenhang und sind aneinander gekoppelt (Kieser, Walgenbach 2003, 7).



### **2.1.2 Einbindung von Organisationsmitgliedern**

Damit das Ziel einer Organisation erreicht werden kann, ist die Einbindung von Menschen unumgänglich (Hammer, Kaltenbrunner 2009, 53). Dabei ist unter einer Organisationsmitgliedschaft „die Aufnahme bzw. das Aufrechterhalten einer Beziehung mit einer Organisation zu verstehen.“ (ebd.). Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf Arbeitsorganisationen. In derartigen Organisationen beruht die Mitgliedschaft zum einen auf einem „berechnenden Engagement“ (Kieser, Walgenbach 2003, 12) von Seiten der Mitglieder, zum anderen auf einer auf „materiellen Belohnungen basierenden Herrschaftsausübung“ (ebd.) auf Seiten der Organisation. So werden von den befugten VertreterInnen einer Organisation mittels Verträgen Anforderungen und Vorgaben für die Organisationsmitglieder definiert (Hammer, Kaltenbrunner 2009, 54). Die ökonomischen Anreize werden dabei mit einem mehr oder weniger ausgeprägten Anteil „normativ-ideeller Beeinflussung“ (Kieser, Kubicek 1992, 8) verknüpft. Dadurch soll zusätzlich eine moralische Einbindung und damit einhergehend Motivation der MitarbeiterInnen sichergestellt werden (ebd.). In diesem Zusammenhang steht die Kultur einer Organisation (Schein 1995). Diese umfasst gemeinsame Werte, Normen, Denk- und Handlungsmuster, die für Angehörige einer Organisation typisch sind (Schein 2006, 29ff.)

### **2.1.3 Organisationsstrukturen**

Die Rahmenbedingung für das Handeln der in die Organisation eingebundenen Akteure schafft die Organisationsstruktur. So sind Organisationen auf Regeln angewiesen, welche die strukturierte und planmäßige Zusammenarbeit ihrer Mitglieder sichern (Büschges 1997, 90). Derartige Regelungen beziehen sich beispielsweise auf die Festlegung der Arbeitsteilung, welche es ermöglicht, Kompetenzen von Einzelpersonen im Hinblick auf bestimmte Aufgabenstellungen zu nutzen und damit Effizienzvorteile zu realisieren (Kieser, Kubicek 1992, 12). Werden Leistungen in der Organisation arbeitsteilig vollbracht, müssen diese koordiniert werden. In diesem Zusammenhang stellt die Hierarchie in einer Organisation ein wichtiges Instrument dar. So erhalten bestimmte Stellen das Recht, Entscheidungen im Hinblick auf die Lösung bestimmter Probleme zu fällen und anderen Organisationsmitgliedern Weisungen zu erteilen (ebd.).

In einer Organisation geltende Regelungen sind häufig schriftlich fixiert, können jedoch laut Luhmann (1964, 35) ebenso im Gedächtnis der Organisationsmitglieder festgehalten sein und mündlich tradiert werden. Das bedeutet, dass innerhalb einer Organisation neben formalen Strukturen ebenso informale Strukturen entstehen. Die informale Organisationsstruktur ist gekennzeichnet durch Rollendefinitionen, Verhaltenserwartungen sowie sozialen Beziehungen, die sich aus der Interaktion der Organisationsmitglieder ergeben. Dabei kann diese zu der formalen Struktur sowohl komplementär als auch substituierend wirken (Hammer, Kaltenbrunner 2009, 53).

Nun wurde auf zentrale Elemente der Organisation hingewiesen, es bleibt jedoch noch die Frage offen, wie Geschlecht in Organisationen „eingeht“. Diesem Aspekt widmet sich das nun folgende Unterkapitel.

## **2.2 Die Rolle von Geschlecht in Organisationen**

Forscher der Frauen- und Geschlechterforschung nehmen an, dass Geschlecht – neben Klasse und, je nach theoretischem Standpunkt, auch Alter und ethnischer Herkunft – ein in der Gesellschaft festgesetztes Strukturprinzip darstellt, welches alle sozialen Verhältnisse und Institutionen durchdringt und in allen gesellschaftlichen Teilbereichen (re)produziert wird (Wilz 2002, 43). Demnach bauen organisatorische Strukturen auf „vergeschlechtlichten“ gesellschaftlichen Strukturen auf, Organisationsmitglieder sind nicht in einer „geschlechterneutralen Rolle“, sondern als Subjekte mit der Attributszuweisung „Mann“ oder „Frau“ in Organisationen eingebunden, und organisatorische Prozesse bringen Geschlecht als „relevantes soziales Phänomen“ immer wieder hervor (ebd.).

Verschiedene AutorInnen, die sich mit der Rolle von Geschlecht in Organisationen auseinandersetzen (u.a. Lange 1998; Spreemann 2000; Wilz 2002; Lehner 2007), bauen ihre Überlegungen auf dem Analysekonzept von Joan Acker (1990; 1992) auf. Bei Joan Acker handelt es sich um eine der prominentesten VertreterInnen einer „gendered organization“ (Acker 1990). Sie entwickelte in ihrem Konzept einen fundierten Ansatz zur „Entmythologisierung“ der abstrakten, sogenannten „geschlechterlosen“ Arbeitskraft. Damit gelang es ihr, Organisationen, die lange Zeit in Organisationstheorien als geschlechterlose Gebilde betrachtet wurden, als „gendered processes“, sprich als „geschlechterrelevante Prozesse“, erkennbar zu machen (ebd.). So schärfte sie eine Sensibilisierung dahingehend, dass Organisationsstrukturen und –prozesse

sowie Leit- und Rollenbilder nur auf den ersten Blick geschlechterneutral sind, und dass Organisationen eine „gendered substructure“<sup>3</sup> aufweisen (ebd.).

Als Grundlage einer „theory of gendered organization“<sup>4</sup> (Acker 1991) führt die Autorin vier Zugänge einer erweiterten Organisationsanalyse ein. Sie unterscheidet darin verschiedene organisationale „gendering“ Prozesse. Diese ordnet sie vier Analyseebenen zu, welche in einem engen Zusammenhang zueinander stehen und sich gegenseitig beeinflussen.

Acker (1992) nennt auf *erster* Ebene die Differenzierung nach Geschlecht in alltäglichen Arbeitspraxen, Routinen und Entscheidungen. Dazu zählen beispielsweise die geschlechtsabhängige Arbeitsteilung und die Verteilung von Macht je nach Geschlecht in Organisationen (ebd., 252 ff.). Insbesondere historisch-empirische Studien (Beckmann, Engelbrech 1994; Born et al. 1996; Schenk 1995, zit. nach Wilz 2002, 60) belegen eine zunehmende Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt. Die Einbindung der beiden Geschlechter in das Erwerbsleben ist jedoch nicht mit einer gleichmäßigen Verteilung auf berufliche Felder, Tätigkeitsbereiche und hierarchische Positionen verbunden (ebd., 61; Papouschek 2004, 2ff.). Sowohl in ihrer faktischen Konzentration auf wenige Berufe und auf bestimmte Tätigkeiten, als auch in der Wahrnehmung dessen, was Männer und Frauen typischerweise tun und für welche Tätigkeiten sie geeignet sind, besteht eine – zwar nicht durchgängige, aber über die Zeit stabile – Differenzierung und Klassifikation nach Geschlecht (Wilz 2002, 60). Die den Angeboten des Arbeitsmarktes entsprechenden Tätigkeiten sind demzufolge regelmäßig „typisch“ verteilt zwischen Männern und Frauen. Zum einen gibt es Frauenarbeitsbereiche, wie zum Beispiel Tätigkeiten im Sekretariat, in Personalabteilungen oder Assistenzfunktionen. Zum anderen sind häufig jeweils einzelne Tätigkeiten geschlechtstypisch konnotiert (ebd., 65ff.). So gelten beispielsweise das Telefonieren oder das Schreiben als den Frauen zugeschriebene Tätigkeiten. Diese Konnotationen werden einerseits als stabile, dauerhafte und auch inhaltlich fixe und wirkmächtige Vergeschlechtlichung

---

<sup>3</sup> Durch das „sub“ wird begrifflich impliziert, dass es eine organisatorische Struktur gibt, unterhalb derer es noch eine weitere Ebene gibt – nämlich die „vergeschlechtlichte“ Struktur. Geschlecht kann also als etwas zunächst Externes verstanden werden, als eine eigenständige Struktur, die dann mit der Organisationsstruktur verbunden wird (Wilz 2002, 88).

<sup>4</sup> Die Entwicklung dieses Konzepts liegt ca. 20 Jahre zurück. Dennoch zeigt die Tatsache, dass auch AutorInnen aus der Gegenwart immer wieder darauf Bezug nehmen, dass die darin enthaltenen Überlegungen durchaus auch heute noch (auf Grund der gesellschaftlichen Veränderungen vielleicht in abgeschwächter Form) von Relevanz sein dürften.

erachtet, andererseits werden diese Zuschreibungen als höchst variabel beschrieben. Sowohl zu historisch unterschiedlichen Zeitpunkten als auch in unterschiedlichen Kontexten (im Vergleich zwischen Branchen, Betrieben, Arbeitsgruppen) variiert, was aktuell gerade als weiblich oder männlich gilt<sup>5</sup> (ebd.). Immer aber werden Arbeitsaufgaben zergliedert, arbeitsteilig erledigt, und offensichtlich immer werden dabei spezifische Einsatzfelder für Männer und Frauen geschaffen, die an – tatsächliche oder zugeschriebene – unterschiedliche Eigenschaften, körperliche Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen anknüpfen und diese erstellen (ebd.).

Die *zweite* Dimension, welche Acker (1990; 1992) anführt, bezieht sich auf die symbolische Ebene in Form von Bildern, Ideologien und „Formen von Bewusstsein“, die geschlechtsspezifische Zuschreibungen und Konnotationen enthalten. Damit ist gemeint, dass es sich bei Organisationen um „Räume“ handelt, in denen kulturelle Bilder der Geschlechter sowohl erfunden als auch produziert werden (ebd.). Das Bild des Managers als tatkräftige Männlichkeit und auch das Bild des Arbeiters, der Männlichkeit und Technik verbindet, stellen beispielsweise solche symbolischen Produkte dar (Schreyögg 1998, 32ff.). Sie sind Teil der Unternehmenskultur und finden sich in der jeweiligen Definition und Sinngebung von Organisation wieder (Wilz 2002, 87).

Als *dritte* Ebene identifiziert Acker (1990) das „doing gender“<sup>6</sup> auf der Ebene von Interaktion in der alltäglichen Arbeit, in Handlungs- und Koalitionsbildungen, also allen Aktivitäten von Organisationsmitgliedern. Das eigene Geschlecht und die Wahrnehmung der Geschlechterzugehörigkeit anderer beeinflussen unbestreitbar die Denk- und Handlungskonzepte (Welp, Schmeck 2005, 10). Es werden laut Acker (1990, 146) „policies that create divisions“ entwickelt und „images of gender“ immer wieder hergestellt und bestätigt. Damit ist gemeint, dass sich beispielsweise unterschiedliche Verhaltenserwartungen an Frauen und Männer in Organisationen manifestieren.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Zu einem bestimmten Zeitpunkt als Männer- oder Frauenarbeit deklarierte Tätigkeiten und Berufsfelder können im Laufe der Zeit von einem Geschlecht zum anderen *übergehen*. Dies wird am Beispiel von Pflege- und Sozialberufen deutlich (Wilz 2002, 61).

<sup>6</sup> Die Formulierung „doing gender“ beschreibt, dass sich Frauen und Männer mehr oder weniger an den gesellschaftlichen Erwartungen von Geschlechterrollen orientieren und diese in ihrem Tun und Handeln reproduzieren (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur 2007, 15).

<sup>7</sup> Hochschild (1990, zit. nach Lange 1998, 57) konnte in einer empirischen Studie, in welcher eine Beobachtung von Flugbegleitern und Flugbegleiterinnen erfolgte, aufzeigen, dass von Männern eher handelnde Aktivitäten (beispielsweise die Koordination beim Boarding) und von Frauen eher emotionale Unterstützungsmaßnahmen erwartet werden.

Die *vierte* Ebene erstreckt sich schließlich auf die Subjektebene und verweist auf Prozesse individueller Identitätsbildung (Acker 1992, 253). Hier geht es insbesondere um die „Performance der passenden Geschlechtlichkeit“ (Wilz 2002, 87) und die Positionierung der in die Organisation eingebundenen Subjekte als „adäquate männliche- oder weibliche Organisationsmitglieder“ (ebd.). Daran anschließend lässt sich beispielsweise hinterfragen, wie Frauen und Männer in Bezug auf Führung eine „korrekte“ Darstellung ihrer Geschlechterzugehörigkeit betreiben (Acker 1992, 253f.). Besonders deutlich wird die Problematik geschlechtergerechten Verhaltens in Organisationen am Beispiel von Frauen in Führungspositionen, welche in ihrer Selbstrepräsentation (innere Haltung/Einstellungen und optisches Erscheinungsbild) häufig „männliche Züge“ annehmen müssen, um erfolgreich mit Männern im Management konkurrieren zu können, und gleichzeitig Frau bzw. weiblich bleiben zu können (Rastetter 1994, 255ff.).

Nun wurde im bisherigen Verlauf des Kapitels dargestellt, wie eine Organisation verstanden werden kann. Zum einen wurden zentrale Merkmale einer Organisation aufgezeigt, zum anderen wurde mit einem Rückbezug auf die Frauen- und Geschlechterforschung auf verschiedene Ebenen hingewiesen, auf welchen Geschlecht innerhalb der Organisation relevant wird, beziehungsweise relevant werden kann. Abschließend soll nun durch das „Zusammenfügen“ der in diesem Kapitel aufgezeigten Inhalte das Bild der Organisation, welches in der vorliegenden Arbeit herangezogen wird, zusammenfassend dargestellt werden.

### **2.3 Zusammenfassung – Das Bild der Organisation in der vorliegenden Arbeit**

Zusammenfassend handelt es sich bei Organisationen also um sozioökonomische Netzwerke, die sich über die Konstruktion der Mitgliedschaft gegenüber ihrer Umwelt abgrenzen. Dabei sind diese nicht als statische Gebilde anzusehen, sondern sie werden durch soziale, kulturelle Kontextbedingungen beeinflusst. In Organisationen sind auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen Menschen eingebunden, welche arbeitsteilig organisiert handeln und auf ein gemeinsames dauerhaftes Ziel hinarbeiten. Sämtliche Handlungen in Organisationen werden dabei durch formale und informale Regeln strukturiert und geleitet. Im Hinblick auf die in dieser Diplomarbeit behandelte Forschungsfrage ist es von Bedeutung hervorzuheben, dass in Organisationen konkrete Personen, Männer und Frauen als „ganze Personen“ (nicht als „embodied wor-

kers doing an abstract job“ ) (Acker 1990, 170) eingebunden sind. Deren gesellschaftliche Prägungen und Rollen können dabei Einfluss auf organisatorische Strukturen (beispielsweise die Regelungen von Macht oder die Besetzung von Führungspositionen), die Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern und auch Normen, Bewertungen und Wahrnehmungsprozesse der Organisationsmitglieder in der Interaktion nehmen. Somit bringt Organisation Geschlecht als „relevantes, soziales Phänomen“ (Wilz 2002, 43) immer wieder hervor.

Nachdem in diesem Kapitel nun eine Auseinandersetzung mit dem Organisationsbegriff erfolgt ist, wird im Anschluss das Thema „Frauen in Führungspositionen“ beleuchtet.

### 3 FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Aufgrund der Bildungsexpansion in den 1960er und 1970er Jahren sind Frauen heute verstärkt auf dem Arbeitsmarkt vertreten und können infolge der Veränderung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen formale Rechte wahrnehmen (Nerge 1993, 3). Trotz der gesteigerten Erwerbstätigkeit von Frauen und ihrem mittlerweile hohen Anteil an Universitätsabgängen, bleibt der Arbeitsmarkt jedoch geschlechtsspezifisch segmentiert. So sinkt mit zunehmender Hierarchiestufe in der Arbeitswelt der prozentuelle Anteil von Frauen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011, o.S.), der „Gender-gap“ bleibt weiterhin bestehen (Möller, Steinhardt 2008, 3) und Frauen in Führungspositionen gelten nach wie vor als „etwas Besonderes“ (Eltaewa et al. 2002, 18).

Hervorgerufen durch diesen Besonderheits-Status, kommt der Gruppe der weiblichen Führungskräfte in der Wissenschaft gesonderte Aufmerksamkeit zu (Hannover, Kessels 2003; Sczesny 2003; Möller, Steinhardt 2008). So bezieht sich auch das Forschungsinteresse dieser Diplomarbeit darauf, wie Frauen in Führungspositionen von ihren MitarbeiterInnen wahrgenommen und erlebt werden. Im Zentrum dieses Kapitels steht deshalb die weibliche Führungskraft in ihrem organisatorischen Umfeld.

Zunächst wird im ersten Unterkapitel (3.1) eine für diese Diplomarbeit gültige Begriffsbestimmung von „Führung“ vorgenommen. Aus dieser geht hervor, dass die Art und Weise, wie Organisationsmitglieder deren Führungskraft wahrnehmen und bewerten, einen wesentlichen Beitrag dazu leistet, wie erfolgreich sich der Führungsprozess gestaltet. Da sich das Verhalten der Führungskraft auf die Wahrnehmung der Geführten auswirkt (Schyns 2008, 182), wird im zweiten Unterkapitel (3.2) auf Dispositionen eingegangen, welche im Hinblick auf Führung von Bedeutung sind. In Anbetracht des Forschungsinteresses dieser Diplomarbeit werden diese Dispositionen ebenso hinsichtlich ihrer geschlechtsspezifischen Ausprägungen diskutiert. Anschließend werden im dritten Unterkapitel (3.3) spezielle Herausforderungen von Frauen in Führungspositionen dargestellt, welche sich aus der Fremd- und Selbstwahrnehmung von weiblichen Führungskräften ergeben.

### 3.1 Führung als interaktiver Prozess – Führen und geführt werden

Führung in Organisationen kann als „Prozess der Steuerung und Beeinflussung von Mitarbeitern durch die Führungskraft“ (Lieber 2007, 5) bezeichnet werden. In diesem Prozess versucht die Führungskraft, die Geführten dazu zu bewegen, Ziele, die sich aus den Zielen der Organisation ableiten, zu erreichen (Baumgartner 1977, 9; Northhouse 2004, 3). Um die Organisationsmitglieder auf ein gemeinsames Ziel hinzu lenken, stehen der Führungskraft bestimmte Instrumente zur Verfügung. So ist sie durch ihre berufliche Position mit Macht ausgestattet, die sie dazu berechtigt, ihren Willen durchzusetzen (Kansteiner-Schänzlin 2002, 16). Ein weiteres Mittel, welches zur Gestaltung und Realisierung von Führung eingesetzt werden kann, stellt Motivation dar. Konstruktives Feedback der Führungskraft ermöglicht es den MitarbeiterInnen, sich weiter zu entwickeln, Eigeninitiative zu zeigen und somit aus eigenem Antrieb heraus bestmögliche Leistungen zu erbringen (Fröhlich 1996, 36).

Dabei handelt es sich bei Führung um keinen einseitigen, sondern um einen wechselseitigen Prozess, denn es besteht eine interpersonelle Beziehung der am Führungsprozess beteiligten Personen (Berthel 1995, 60). Seidl et. al (1988, 5) heben in ihrer Definition von Führung das „Aufeinander-bezogen-sein“ der führenden und der geführten Personen hervor. „Die Kernbedeutung von Führung erschließt sich in dem, was man die *gegenseitige Bedingtheit* von ‚Führerschaft‘ und ‚Gefolgschaft‘ nennen könnte. Ohne Folgen kein Führen [...]. Folgen und Führen sind füreinander wechselseitig konstitutiv“ (ebd.).

Ob Führung effektiv ist, liegt demnach nicht allein in der Verantwortung der Führungskraft selbst, sondern setzt ebenso die Bereitschaft der Geführten voraus, mit der Führungskraft an „einem Strang zu ziehen“ und sich konstruktiv für die Erreichung der gemeinsamen Ziele einzusetzen (Berthel 1995, 60). Inwieweit der Führungskraft in ihrer Rolle Kompetenzen zugesprochen werden, ob diese respektiert und akzeptiert wird und inwiefern ihr von den Geführten Vertrauen entgegengebracht wird, nimmt auf die Bereitschaft „des Folgens“ einen wesentlichen Einfluss (Neubauer, Rosemann 2006, 32). Diese Überlegung findet sich auch bei Lord und Maher (1991, 11) wieder, welche Führung als „the process as beeing perceived as a leader“ begreifen.

Gerade im Führungsprozess, in der Interaktion zwischen Führungskraft und den Geführten, spielen also innere Welten, archaische Muster und gespeicherte Erfahrungen eine wesentliche Rolle (Ritter 2007, 55). Die geführten Organisationsmitglieder beur-



teilen die Führungskraft und tragen Erwartungen an sie heran. Welche bewussten und unbewussten Bilder sie vom „idealen“ Inhaber einer Führungsposition haben, und inwieweit sich diese Vorstellungen mit der realen Führungskraft decken, beeinflusst den Grad der Verbundenheit zu dieser (Van de Loo 2007, 129f.) und auch die Bereitschaft von Organisationsmitgliedern, sich für Intentionen der Führungskraft zugänglich zu machen.

Wie die Geführten die Führungskraft erleben, nimmt also einen wesentlichen Einfluss darauf, wie erfolgreich diese die Organisationsmitglieder im Hinblick auf das gemeinsame Ziel beeinflussen kann (Schyns 2008, 182). Im folgenden Abschnitt wird auf führungsrelevante Dispositionen und geschlechtsspezifische Besonderheiten bezüglich dieser Dispositionen eingegangen, mit welchen die Organisationsmitglieder im Führungsgeschehen unmittelbar konfrontiert sind.

### **3.2 Führungsrelevante Dispositionen und geschlechterspezifische Besonderheiten**

Die Tatsache, dass weibliche und männliche Führungskräfte „etwas unterschiedlich“ (Loden 1998, 71) handeln<sup>8</sup>, liegt nach Auffassung diverser AutorInnen (Schaufler 2000, Josefowitz 1991; Kansteiner-Schänzlin 2002; Ritter 2007) nicht in biologischen Diskrepanzen der beiden Geschlechter begründet, sondern in einem unterschiedlichen Sozialisationsprozess. In dessen Verlauf eignen sich Männer und Frauen verschiedene – für ihre Kultur charakteristische – Denk- und Verhaltensmuster an. Durch gesellschaftliche Einflüsse entwickeln sich persönliche geschlechterspezifische Muster, wie mit bestimmten Situationen und Personen umgegangen wird. Diese Reaktionsmuster müssen den Personen nicht immer bewusst sein (Schaufler 2000, 20, 104).

Bevor im Folgenden auf führungsrelevante Dispositionen und deren geschlechtsspezifische Besonderheiten eingegangen wird, sei erwähnt, dass die unterschiedlichen Tendenzen von Frauen und Männern in Bezug auf die Führungsgestaltung nicht als „besser“ oder „schlechter“ bewertet werden sollen. Dies steht damit in Zusammenhang, dass Führung kein „wohl strukturiertes Problem“ (Neuberger 1995, 534) dar-

---

<sup>8</sup> Wissenschaftliche Erkenntnisse in Bezug auf „typisch weibliches“ oder „typisch männliches“ Führungsverhalten können natürlich nicht unreflektiert und exemplarisch auf alle Angehörigen einer Geschlechtergruppe übertragen werden (Müller 1999, 145).

stellt, da sich sowohl Bedingungen, als auch Ziele und Voraussetzungen, unter denen Führung stattfindet, laufend ändern. Je nach Situation, Art der Aufgabe und Zusammensetzung der Gruppe der Geführten, kann sich ein anderes Führungsverhalten als erfolgreich zeigen (Neubauer, Rosemann 2003, 36). Einen „one best way“ (Schneider, Klaus 2008, 24) der Führung gibt es also nicht.

### 3.2.1 Beziehungsorientierung und Beziehungsgestaltung

Die Beziehungsorientierung von Führungskräften, das heißt, in welcher Art des Kontakts sie zu den Organisationsmitgliedern stehen, ist wesentlich an der Gestaltung der Führungstätigkeiten beteiligt (Kansteiner-Schänzlin 2002, 65). Je günstiger sich die Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten gestaltet, desto effizienter kann die Führungsperson die MitarbeiterInnen beeinflussen und diese im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele lenken (Hungenberg, Wulf 2011, 375). Dabei sind „gute“ Führungsbeziehungen durch wechselseitige Einflusschancen, eine über vertragliche Vereinbarungen hinausgehende Unterstützung, gegenseitiges Vertrauen und Respekt gekennzeichnet (Graen, Uhl-Bien 1995, 145ff.).

Die Art und Weise, wie Beziehungen zu anderen Menschen erlebt und gestaltet werden, steht laut Kansteiner-Schänzlin (2002, 65) in engem Zusammenhang mit der Entwicklung der Persönlichkeit von Geburt an. Bereits in der frühen Kindheit werden wichtige Erfahrungen gesammelt, die später im Erwachsenenalter handlungsleitend sind (ebd.). In der Psychoanalyse wird in diesem Zusammenhang auf die unterschiedliche Sozialisation von Jungen und Mädchen hingewiesen, welche bereits im Zuge der Abgrenzung des Säuglings von der Mutterperson einsetzt (Götz 1996, 158).

*„Von dem Moment an, in dem sich das Kind als »ich« als »etwas anderes als...« erlebt, setzt ein Unterschied in der Sozialisation von Jungen und Mädchen ein. Das Mädchen beginnt sich jetzt zu erleben »wie« die Mutter; der Junge merkt, dass er »anders ist als« die Mutter. Die Abgrenzung von der Mutter wird dadurch erleichtert, daß der Vater als »dritte Person« eingreift.“ (ebd.)*

Im Zuge der Identitätsbildung stellt der Junge also fest, dass seine bisherige Identitätsperson, die Mutter, ein anderes Geschlecht hat, grenzt sich von dieser ab und identifiziert sich mit dem Vater (Hagemann-White 1984, 92). Das „Streben nach dem Vater“ geht mit einem Sich-Trennen von der Kommunikation, welche ein Bestandteil der Bindung zwischen Mutter und Säugling darstellte, einher. Empathisches Verhalten und emotionale Einstimmung werden nun mit der „abgeschnittenen Weiblichkeit“ as-

soziiert und „als gefährlich verwandt mit einem Sich-Verlieren erlebt“ (Benjamin 1993, 164f.) Für Mädchen bleibt im Gegenzug dazu die Mutter das erste Identifikationsobjekt. Somit gestalten diese die Identifikation und Abgrenzung in Verbindung miteinander. Das heißt, sie müssen sich *beziehungsauflbauend* abgrenzen (Bilden 1985, 34).

Zu diesen frühkindlichen Grunderfahrungen gesellen sich im weiteren Verlauf der Sozialisation zahlreiche Impulse, welche auf die unterschiedliche Entwicklung der Beziehungsorientierung und Beziehungsgestaltung von Männern und Frauen Einfluss nehmen (Bilden 1985, 34). Im mädchenstypischen Rollenspiel beispielsweise, wird das soziale Miteinander im spielerischen Umgang erprobt und enge soziale Beziehungen werden nachgestellt (Schaufler 2000, 106). Auch Sprache (beispielsweise der Terminus „Krankenschwester“, welcher mit der fürsorglichen Frau assoziiert wird) und Medien (der unabhängige Mann oder die Frau, welche in Werbefilmen für das Wohl der Familie sorgt) nehmen im Sozialisationsprozess der Geschlechtergruppen eine wesentliche Rolle ein (Bilden 1985, 34).

So wird in der Literatur auch auf Tendenzen von weiblichen und männlichen Führungskräften in Bezug auf die Art und Weise, wie diese die Beziehung zu ihren MitarbeiterInnen verstehen und gestalten, hingewiesen. Frauen entfalten laut Aichhorn (2004, 105) und Friedel-Howe (1990, 18) verstärkt interpersonelle Fähigkeiten. Sie legen ein starkes Gewicht auf zwischenmenschliche Beziehungen zu einzelnen Organisationsmitgliedern (Stechert 1994, 98). Ebenso bringen sie Privates eher in den Beruf mit ein, nehmen sich viel Zeit für Gespräche und versuchen sich in die MitarbeiterInnen hineinzuversetzen. Die Interaktion von männlichen Führungskräften gestaltet sich tendenziell aufgabenorientierter, direkter, dominanter und hierarchischer (Altstaedt, Aflermann 2007, 159). Diese grenzen sich durch ihren beruflichen Status, im Vergleich zu weiblichen Führungskräften, stärker von den Organisationsmitgliedern ab (Dobner 1997, 163ff.).

Vertrauen nimmt in der Führungsbeziehung – wie bereits erwähnt – einen wichtigen Stellenwert ein. Bei der Art und Weise, wie Vertrauen hergestellt wird, bestehen bei Männern und Frauen ebenfalls unterschiedliche Tendenzen. Es gibt in der Literatur Hinweise darauf, dass weibliche Führungskräfte versuchen, Vertrauen zu den Geführten herzustellen, „indem sie sich ein Stück offenbaren“ (Stechert 1994, 34) und die

MitarbeiterInnen an ihren Gefühlen in bestimmten Situationen teilhaben lassen. Männer hingegen gewinnen Vertrauen eher aktiv durch Handeln (ebd.).

Dobner (1997, 129) merkt an, dass Geschlechtsstereotypen<sup>9</sup> und Rollenerwartungen, welche in die Wahrnehmung von Führung mit einfließen, bei der unterschiedlichen Beziehungsorientierung von männlichen und weiblichen Führungskräften ein wichtiger Stellenwert zukommt. „Einer weiblichen Führungskraft erlauben es die gesellschaftlichen Erwartungen eher, den Mitarbeiter als Mensch und nicht nur als Beschäftigten zu sehen. Sie kann und darf sich die Umstände, unter denen ihre Kollegen leben, erzählen lassen, sie hört aufmerksam zu, vermittelt beim Zuhören das Gefühl, sie ernst zu nehmen und beschäftigt sich mit diesen persönlichen Informationen“ (ebd.).

In der Gestaltung der Führungsbeziehung nimmt Macht einen zentralen Stellenwert ein, da es sich bei den an der Beziehung Beteiligten um hierarchisch unterschiedlich positionierte Personen handelt. Im Folgenden wird daher auf diese führungsrelevante Disposition und ihre geschlechtsspezifischen Ausprägungen eingegangen.

### **3.2.2 Verständnis und Einsatz von Macht und Autorität**

Führungskräfte müssen Entscheidungen treffen und die Organisationmitglieder anleiten, diese Entscheidungen umzusetzen. Zu diesem Zweck sind sie in ihrer beruflichen Position mit Macht ausgestattet. Ihnen stehen die Machtmittel der Belohnung und der Bestrafung zur Verfügung, um gewünschtes Verhalten zu erreichen und unerwünschtes Verhalten zu unterdrücken (French, Raven 1968, 263).

Macht kann im Führungsprozess sowohl auf direkte als auch auf indirekte Art und Weise wirksam werden (Neubauer, Rosemann 2006, 43). Bei der direkten, personalen Machtausübung übt die Führungskraft ihren Einfluss unmittelbar – also im zwischenmenschlichen Kontakt – auf die OrganisationsmitarbeiterInnen aus. Machtausübung kann jedoch auch auf indirekte, institutionelle Art und Weise in Form von Organisati-

---

<sup>9</sup> Ein Stereotyp bezeichnet die „Generalisierung über eine Gruppe von Menschen, bei der man praktisch allen Mitgliedern der Gruppe identische Eigenschaften zuschreibt, ohne Beachtung gegebener Variationen unter den Mitgliedern“ (Aronson et al. 2004, 458).

onsstrukturen und Regeln erfolgen. Das bedeutet, dass die Steuerung des Verhaltens der Organisationsmitglieder erfolgt, ohne dass die Person, welche für Strukturen und Regeln verantwortlich ist, im direkten Austausch mit den Personen steht, welche die Anweisungen umsetzen sollen (beispielsweise durch die Standardisierung und Normierung von Prozeduren) (ebd.).

Frauen und Männer nutzen, wie diverse WissenschaftlerInnen (u.a. Schulz 1991, 134; 159; Dobner 1997, 163ff.; Kansteiner-Schänzlin 2002, 70ff.) anmerken, Macht in verschiedener Weise. Während Männer sowohl die institutionelle als auch die persönliche Macht gleichermaßen anwenden, gebrauchen Frauen vorwiegend die institutionelle Macht (ebd.). Dobner (1997, 163ff.) führt in diesem Zusammenhang an, dass Frauen aufgrund ihrer stärkeren emotionalen Einbringung in das Arbeitsgeschehen, sich als „nicht so weit entfernt“ von ihren MitarbeiterInnen sehen und es ihnen im Vergleich zu männlichen Führungskräften weniger ein Bedürfnis ist, ihren Status im zwischenmenschlichen Kontakt mit den geführten Organisationsmitgliedern zu betonen. Die persönliche Macht wird von weiblichen Führungskräften eher als „prosoziale“ Macht verstanden, was bedeutet, dass diese ihre Machtressourcen vorwiegend dazu verwenden, Zustimmung bei den HandelspartnerInnen zu erlangen (Hagemann-White 1984, 247; Schulz 1991, 134, 159). Sie verstehen laut Schaufler (2000, 21) Macht als Einfluss, welchen sie auf Grund ihrer Autorität besitzen, und dessen Grundlage gegenseitige Akzeptanz und Gerechtigkeit bilden.

Der divergierende Umgang mit Macht steht damit im Zusammenhang, dass Frauen und Männer zu dieser ein unterschiedliches Verhältnis haben. Begründet liegt diese Tatsache wieder in der Sozialisation (Josefowitz 1991, 28ff.). Bereits in der Familie, der „ersten Organisation“ (Ritter 2007, 55), erfährt das Kind, dass Status, Autorität und Macht eher mit dem männlichen, als mit dem weiblichen Geschlecht verbunden sind. Denn auch heute noch – trotz aller gesellschaftlichen Veränderung (beispielsweise in Bezug auf die Berufstätigkeit von Männern und Frauen) ist die „Trennung zwischen einem erregenden, nach außen gewandten Vater und einer haltenden, nach innen gewandten Mutter“ (Benjamin 1993, 101) nach wie vor fest in der westlich geprägten Kultur verankert. Das Mutterbild beinhaltet Geborgenheit und Trost, der Vater nimmt in der Elternrolle auch heute noch oft den autoritären Part ein (Lehner, 2007, 28). Auch während der Schulzeit werden Kinder zum Großteil durch weibliche Lehrpersonen unterrichtet, jedoch wird die Leitung der Schulen hauptsächlich von Männern wahrge-

nommen. Diese Liste könnte noch lange fortgeführt werden (Pilot – Stewardess, Arzt – Krankenschwester, Chef – Sekretärin).

Derartige Erfahrungen und die dadurch entstehenden Repräsentanzen werden verinnerlicht und ein Leben lang mitgetragen (Ritter 2007, 55). Dadurch ergibt sich laut Schaufler (2000) eine ambivalente Haltung der Frau gegenüber der Positionsmacht, denn das Beherrschen anderer gehört nicht zum weiblichen Selbstbild.<sup>10</sup>

Neben dem unterschiedlichen Verständnis und dem damit einhergehenden divergierenden Einsatz von Macht von männlichen und weiblichen Führungskräften, kann das Geschlecht der Führungskraft auch darauf Einfluss nehmen, wie sich die Kooperation mit den ihr unterstellten MitarbeiterInnen gestaltet.

### **3.2.3 Kooperation**

Damit gemeinsame Ziele, die sich mit den Organisationszielen decken, erreicht werden können, müssen Führungskräfte und Organisationsmitglieder kooperativ handeln, respektvoll miteinander umgehen und einander Wertschätzung entgegenbringen. Die bereits angesprochene Beziehung, die zwischen den beiden Parteien herrscht, nimmt in diesem Zusammenhang einen wichtigen Stellenwert ein, da Kooperation immer die Bereitschaft der Zusammenarbeit von beiden Seiten voraussetzt (Fröhlich 1996, 89).

Die Selbsteinschätzung befragter Führungskräfte ergibt, wie Bischoff (1999, 132ff.) anführt, dass Männer und Frauen in gleicher Art und Weise gut mit den geführten Organisationsmitgliedern zusammenarbeiten können. Sowohl weibliche als auch männliche Führungskräfte schätzen sich selbst grundsätzlich mitarbeiterorientiert, teamorientiert und kooperativ ein (ebd.). Gestützt wird diese Tendenz der Übereinstimmung durch Erkenntnisse von Wunderer und Dick (1997, 69), wonach weibliche und männliche Führungskräfte kooperative Führung in ähnlichem Maße praktizierten. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang eine Studie von Bischof (1999), in der OrganisationsmitarbeiterInnen danach befragt wurden, wie sich die Zusammenarbeit mit männlichen und weiblichen Führungskräften gestaltet. Beide Geschlechter gaben an, dass die Kooperation mit weiblichen Führungskräften tendenziell eine größere Herausforde-

---

<sup>10</sup> Auf die innere Hemmung der Frau Macht anzuwenden, welche im Zusammenhang mit dem eigenen Selbstbild steht, wird im Punkt 3.3.4 „Das Selbstbild als Auslöser für Ängste“ näher eingegangen.

rung darstelle, als die Zusammenarbeit mit Männern. Begründet wurden diese Aussagen unter anderem damit, dass weibliche Führungskräfte dazu neigen, zu emotional zu reagieren, mangelnde Kritikfähigkeit aufweisen und keine präzisen Anweisungen geben (ebd., 125ff.).

Wie Wunderer und Dick (1997, 70) anmerken, kann für die Art und Weise, wie die Organisationsmitglieder die Führungsgestaltung von Frauen und Männern wahrnehmen und bewerten, auch die Erwartungshaltung der Geführten an die Führungskraft verantwortlich gemacht werden. So kann die Einschätzung der Führungskraft durch ihre MitarbeiterInnen von geschlechtsspezifischen Vorstellungen beziehungsweise Stereotypen und Rollenerwartungen an männliche und weibliche Führungskräfte mitgeprägt sein.<sup>11</sup>

Zusätzlich zu den bereits genannten führungsrelevanten Dispositionen, kommt auch der Kommunikation im Führungsprozess ein besonders wichtiger Stellenwert zu. Im Folgenden sollen daher geschlechtsspezifische Unterschiede im Kommunikationsverhalten von Führungskräften erläutert werden.

#### **3.2.4 Kommunikationsverhalten**

Zirka 80 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringen Führungspersonen mit Gesprächen, Verhandlungen oder Sitzungen (Schaufler 2000, 93). Die Fähigkeit zu zielorientierter, klarer Kommunikation ist demnach eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Leitung eines Teams, denn sie bildet die Grundlage für die persönliche Überzeugungskraft bei der Darstellung von Ideen und stellt somit einen wichtigen Aspekt der Motivationfähigkeit dar (ebd.). Darüber hinaus verlangen mögliche Konflikte, die in der Arbeitsorganisation auftreten, nach einem Kommunikationsstil der Führungskraft, der sowohl von Sensibilität und Autorität, als auch von Kritikfähigkeit geprägt ist (Wolf, Draf 1999, 88). Kommunikation bezieht sich demnach nicht nur auf den Informationsaustausch, sondern beinhaltet ebenso den zwischenmenschlichen Aspekt. Nur wenn es der Führungskraft gelingt, auf kommunikativer Ebene konstruktiv mit ihren Mitarbei-

---

<sup>11</sup> Auf die Tatsache, dass weibliche Führungskräfte oftmals mit einer stereotypen Wahrnehmung konfrontiert sind, wird im Punkt 3.3.2 „Sichtbarkeit und stereotype Wahrnehmung“ näher eingegangen.

terInnen umzugehen, kann eine gute Führungsbeziehung entstehen und aufrecht erhalten werden (Drucker 2004).

Im Kommunikationsverhalten von Männern und Frauen können geschlechtsspezifische Besonderheiten beobachtet werden. Dies lässt sich laut Schaufler (2000, 93ff.) sowohl im privaten als auch im beruflichen Alltag feststellen. Thimm (2000, 142) spricht in diesem Zusammenhang einerseits von einer „Beziehungssprache“ der Frauen und andererseits von einer „Berichtssprache“ der Männer. Die Auseinandersetzung mit sachlichen Inhalten bzw. menschlich-emotionalen Themen geht mit der auf die bereits hingewiesene Sach- bzw. Beziehungsorientierung von Männern und Frauen, welche in deren Sozialisation begründet liegt, einher (Schaufler 2000, 93ff.; Kansteiner-Schänzlin 2002, 67).

Stechert (1994, 41) weist darauf hin, dass Männer in Unterhaltungen vor allem Informationen, Meinungen und Vorschläge einfließen lassen, die der Lösung von Gruppenproblemen dienen sollen und dabei im Vergleich zu Frauen stärker monologisieren. Frauen im Gegensatz dazu versuchen vor allem Nähe zu den Gesprächspartnern herzustellen, indem sie Informationen und Meinungen einholen und somit auf ihre Wertschätzung und Akzeptanz des Gegenübers hinweisen. Dazu benutzen weibliche Führungskräfte häufiger als Männer Signale ihrer Aufmerksamkeit, um den Gesprächspartner in die Konversation mit einzubeziehen (beispielsweise durch Kopfnicken oder Phrasen wie „ich frage mich“ oder „nicht wahr?“). In Bezug auf die Körpersprache zeigen sich männliche Führungskräfte raumgreifender und verwenden mehr Gesten, die vom eigenen Körper wegführen, welche auch ihren beruflichen Status verdeutlichen sollen. Weibliche Führungskräfte strahlen hingegen durch Gestik und Mimik mehr Kontaktfreude aus (Stechert 1994, 53).

Kansteiner-Schänzlin (2002, 70) verweist darauf, dass derartige geschlechtsspezifische Sprachcodes in der Führungssituation auch bewusst verändert werden können. Preuss (1986, 295) merkt in diesem Zusammenhang an, dass sich Führungsfrauen vor allem in der Zusammenarbeit mit ihren männlichen Kollegen um eine deutliche Sachlichkeit bemühen, weil dies von Seiten der MitarbeiterInnen als weniger verunsich-



chernd empfunden würde und das fachliche Problem in den Vordergrund rücke (ebd.).<sup>12</sup>

Das unterschiedliche Kommunikationsverhalten von männlichen und weiblichen Führungskräften, welches wie bereits erwähnt mit der Sach- beziehungsweise Beziehungsorientierung von Männern und Frauen einhergeht, kommt auch im geschlechtsspezifischen Umgang mit Konflikten zum Ausdruck.

### **3.2.5 Umgang mit Konflikten**

Die in Organisationen eingebunden Charaktere und ihr betriebliches Umfeld sind derart vielfältig, dass immer wieder Konflikte sowohl in der Führungsbeziehung als auch zwischen den einzelnen Organisationsmitgliedern auftreten können. Dabei stellen sowohl die Verfolgung persönlicher Ziele, als auch die Durchsetzung der eigenen Meinungen und Ansichten einen wesentlichen Auslöser für konfliktreiche Situationen dar (Walenta, Kirchler 2011, 90). Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, systematisch mit derartigen Konflikten umzugehen, damit die Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe aufrechterhalten beziehungsweise wiederhergestellt werden kann. Dabei muss die Führungskraft auch an die Konfliktvermeidung für die Zukunft denken. Führungskräfte sind bei der Konfliktbewältigung demnach immer der Schwierigkeit ausgesetzt, zwischen notwendiger Disziplinierung und zukünftiger Konfliktvermeidung einen moderaten, aber doch konsequenten und nachvollziehbaren Weg zu finden (Fröhlich 1996, 121).

Wie bereits erwähnt, suchen weibliche Führungskräfte verglichen mit männlichen Führungskräften eher den zwischenmenschlichen Kontakt zu den Organisationsmitgliedern. Dabei haben Frauen in Führungspositionen weniger Ängste, wenn es darum geht, Konflikte zwischen Einzelpersonen oder im Team konstruktiv zu bearbeiten (Schaufler 2000, 22). Männliche Führungskräfte halten ihre Mitarbeiter eher auf Distanz und gehen persönlichen Auseinandersetzungen aus dem Weg, da sie die in einem Konflikt auftretenden eigenen Emotionen sowie die Gefühle der anderen beteiligten Personen fürchten (ebd.).

---

<sup>12</sup> Auf bewusst veränderte Verhaltensweisen auf Seiten der weiblichen Führungskräfte, welche mit Rollenkonflikten im Zusammenhang stehen, wird im Punkt 3.3.3 „Rollenkonflikte und Management des persönlichen Verhaltens“ näher eingegangen.

Schaufler (2000, 22) merkt in diesem Zusammenhang an, dass Frauen in ihrem Alltag daran gewöhnt sind, mit Widersprüchen und Ambivalenzen zu leben und deshalb im Verlauf der Sozialisation besondere Strategien zur Konfliktlösung erlernt haben. Sie sind eher in der Lage, indirekte Signale ihres Gegenübers zu erkennen und die Körpersprache der Konfliktpartner zu entschlüsseln (Schaufler 2000, 22). Auch sind Frauen durch ihre Involviertheit in Familien- und Haushaltsangelegenheiten daran gewöhnt, vielfältigen Pflichten nachzukommen und die Bedürfnisse der Menschen in ihrer Umgebung mitzudenken. Sie neigen dazu, Ereignisse in Zusammenhängen zu betrachten, ihre eigene Person und ihre persönlichen Erfahrungen mit einzubeziehen und in einem gemeinsamen Austausch mit den betroffenen Personen an einer konstruktiven Lösung eines Konflikts zu arbeiten (Veith 1988, 104; Schaufler 2000, 102).

Zusammenfassend lässt sich das als typisch männlich formulierte Verhalten durch „Zielorientierung mit Trennungsbereitschaft“ charakterisieren, während das Verhalten der Frauen vermehrt durch „Personenorientierung mit Integrationsdenken“ gekennzeichnet ist (Kraus, Kraus 2007, 39). Die unterschiedliche Art und Weise, wie sich weibliche und männliche Führungskräfte von den Geführten abgrenzen, macht wohl den zentralen Unterschied in der Führungsgestaltung der beiden Geschlechter aus. Die geschlechterspezifische Sozialisation, die bereits in der frühen Kindheit durch die Abgrenzung von der Mutter ihren Anfang nimmt, spielt in diesem Zusammenhang, wie bereits erwähnt, eine wichtige Rolle.

Geschlechtsspezifische Sozialisationsprozesse – sowohl auf Seiten der Geführten, als auch auf Seiten der weiblichen Führungskräfte – stehen, wie im folgenden Unterkapitel deutlich wird, auch mit speziellen Herausforderungen von Frauen in Führungspositionen in engem Zusammenhang.

### **3.3 Herausforderungen weiblicher Führungskräfte**

Wie im bisherigen Verlauf des Kapitels deutlich wurde, ist in der Arbeitsorganisation nicht nur das sichtbare Verhalten der Organisationsmitglieder von Bedeutung. Muster „in the mind“ (Van de Loo 2007, 125) beeinflussen, wie Frauen in Leitungspositionen Führung gestalten und bringen, wie sich in diesem Kapitel zeigen wird, auch spezielle Herausforderungen für Frauen in Führungspositionen mit sich. Denn wie weibliche Führungskräfte von der Gesellschaft/von den Organisationsmitgliedern wahrgenommen werden, wie sie sich „wahrgenommen fühlen“ oder selbst wahrnehmen, kann

innere und äußere Konflikte bei den betroffenen Personen auslösen, Vorurteile hervorrufen und zu Ängsten führen. Kraus und Kraus (2007, 41) sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Konfliktlinie, die sich auftut, wenn Frauen Macht- und Führungspositionen einnehmen und ausfüllen möchten“. Im Folgenden wird auf die „emotionalen Probleme“ (ebd., 37) von weiblichen Führungskräften und die damit verbundenen Herausforderungen eingegangen.

### **3.3.1 Unvereinbarkeits-Thematik und Vorurteile**

Weiblichen Führungskräften wird, wie Müller (1999, 138) anführt, häufig von vornherein eine Unvereinbarkeitsproblematik unterstellt, nämlich die der „Führungsrolle“ mit der sogenannten „Frauenrolle“ (ebd.). Dies steht damit in Zusammenhang, dass es sich bei wirksamer und erfolgreicher Führung implizit um ein geschlechtstypisches, männliches Phänomen handelt (Wolf 2007, 11). Das soziale Image einer erfolgreichen Führungskraft korreliert höher mit der Beschreibung eines „typischen Mannes“, als mit der Beschreibung einer „typischen Frau“ (Sczensny 2003, 133). In der Literatur wird diese Tatsache auch als das „think manager-think male“-Phänomen (Spreemann 2000, 33) beschrieben.

Menschen tendieren auf Grund diverser Sozialisationsprozesse dazu, übereinstimmende Vorstellungen von Führungskräften und Männern, jedoch unterschiedliche Vorstellungen von Führungskräften und Frauen zu haben (Schein 2001). So ist die Berufsrolle der Führungskraft trotz einer immer deutlicher werdenden „Neudefinition“ von Führung, nach welcher Führungskräften zusätzliche Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen und Verständnisbereitschaft aufweisen sollten (Blank 1990, 160), in den Köpfen der Menschen nach wie vor vorwiegend durch Dominanz, Unabhängigkeit, Ehrgeiz und Zielstrebigkeit gekennzeichnet – Eigenschaften, die in der Regel eher Männern als Frauen zugewiesen werden.

Weibliche Führungskräfte üben demnach eine Tätigkeit aus, die dem traditionellen weiblichen Geschlechterstereotyp widerspricht. Die den Frauen zugeschriebenen Eigenschaften gelten zwar als sympathisch, sie werden jedoch weniger mit beruflichem Erfolg, Leistung und Kompetenz verbunden (Wänke et al. 2003, 188; Sturmfels 2007, 81). „Es besteht eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen im Rahmen der gelernten weiblichen Geschlechtsrolle und denjenigen Erwartungen also, die an Führungspersonen gestellt werden“ (Veith 1988, 88). Diese Diskrepanz kann in Vorurteile, Abspre-

chen von Kompetenz und auch Akzeptanzprobleme gegenüber der weiblichen Führungskraft münden.

Die Unvereinbarkeitsthematik von Frauen mit Führungspositionen steht auch damit in Zusammenhang, dass Organisationskulturen und -strukturen lange Zeit nur von Männern geprägt waren, und sich wie bereits angeführt, auch heute noch vergleichsweise wenige Frauen in Führungspositionen befinden. Auf Grund ihres Besonderheitsstatus kommt weiblichen Führungskräften im Arbeitsalltag häufig besondere Aufmerksamkeit zu. Als sogenannte „Ausnahmeobjekte“ (Kansteiner-Schänzlin 2002, 62) werden sie oftmals mit stereotypen Wahrnehmungen konfrontiert.

### **3.3.2 Sichtbarkeit und stereotype Wahrnehmung**

Laut Kanter (1977) nehmen Frauen aufgrund ihrer Unterrepräsentation in Führungspositionen einen besonderen Status ein. Dadurch wird der Einzelperson im beruflichen Alltag viel Aufmerksamkeit geschenkt. Hohe Sichtbarkeit kann Frauen bei der Verfolgung ihrer beruflichen Ziele auf der einen Seite Vorteile bringen. So führt Müller (1999, 139) in diesem Zusammenhang eine Stellungnahme einer weiblichen Führungskraft an, welche anmerkt: „Ich bin fest davon überzeugt: An die vielen Männer in grauen und blauen Anzügen erinnert sich hinterher keiner der Kunden mehr, aber an die einzige Frau in der Runde bestimmt.“ Andererseits werden Frauen in Führungspositionen durch ihren „Sonderstatus“ mit unhinterfragten stereotypen Wahrnehmungen all ihrer Handlungen konfrontiert. Damit ist gemeint, dass die individuelle Gestaltung von Handlungsvollzügen dem Stereotyp „weiblich“ zugeordnet und damit verleugnet wird. Auch Gutek und Morasch (1989) weisen in ihrer These vom „sex-role-spillover“ darauf hin, dass eine Frau, ungeachtet der Situation, in der sie sich befindet oder welche Tätigkeiten sie ausübt – somit auch ungeachtet ihrer hierarchischen Position – primär als Frau, also in ihrer „Frauenrolle“, und somit als Repräsentantin ihres gesamten Geschlechts und nicht in ihrer „Berufsrolle“ wahrgenommen wird. Eine Schwierigkeit für Frauen in Führungspositionen besteht darin, die Vielfalt dessen, was Frauen sind oder wie sie sein könnten, in der Organisation zur Geltung zu bringen (Müller 1999, 140). Dieses Vorhaben kann bei weiblichen Führungskräften Rollenkonflikte auslösen, auf welche im Folgenden eingegangen wird.

### 3.3.3 Rollenkonflikte und Management des persönlichen Verhaltens

Wie bereits angeführt, sind weibliche Führungskräfte sowohl in ihrer „Frauenrolle“ als auch in ihrer „Berufsrolle“ in die Organisation eingebunden. Dabei besteht eine Rolle aus „Verhaltenserwartungen, deren Nichterfüllung sanktioniert wird“ (Müller 1999, 141). Die Diskrepanz zwischen der Rolle als Frau, also der Geschlechterrolle, und der Rolle als Führungskraft kann bei der weiblichen Führungskraft Rollenkonflikte auslösen. Müller (1999, 142) merkt in diesem Zusammenhang an, dass die Frau in der Führungsposition „immer und überall“ (ebd.) mit der weiblichen Geschlechterrolle konfrontiert wird. „Alles was ihr im Beruf nütze, schade ihr als Frau“ (Müller 1999, 142). Handelt sie beispielsweise als gute Führungskraft mutig, entscheidungsfreudig, durchsetzungsfähig und verantwortungsbewusst, widerspricht sie dem weiblichen Geschlechterrollenstereotyp, welcher Frauen Attribute wie Passivität, Emotionalität und Fürsorglichkeit zuweist. Somit löst die weibliche Führungskraft Irritationen bei der Umwelt aus und wird nicht mehr als „richtige“ (ebd.) Frau angesehen. Gleiches gilt, wenn die Frau beispielsweise durch „asexuelle Aufmachung“ oder ein maskulines Auftreten versucht, bewusst zu vermeiden, in ihrer Geschlechterrolle wahrgenommen zu werden. Sie gilt dann als „unweiblich“ und ihr wird ein Mangel an Attraktivität nachgesagt (ebd., 141). Weibliche Führungskräfte müssen sich in ihrer beruflichen Position also „wie ein Mann“ bewähren und gleichzeitig sind sie dazu angehalten, die Wirkung des eigenen Handelns ständig zu überdenken (Schulz 1991, 231). Hinzu kommt, dass weibliche Führungskräfte auf Grund ihrer Sozialisation oftmals ein Selbstbild aufweisen, welches im Führungsgeschehen bei diesen Ängste auslösen kann.

### 3.3.4 Selbstbild als Auslöser für Ängste

Viele Anforderungen, welche an Personen in hohen beruflichen Positionen gestellt werden, passen nicht in das im Zuge der Sozialisation entstandene Selbstbild der Frau und können somit Ängste auslösen. Beispielsweise muss die Führungskraft in ihrer Position Macht offen demonstrieren und somit auch ihr „aggressives Potential“ (Möller, Steinhardt 2008, 8) nutzen. Männliche Vorstellung von Macht und Autorität und die damit verbundene Vorstellung von Aggression, welche ebenfalls als männlich erachtet wird, macht es Frauen schwer, diese als ihnen zugehörig zu erachten. Dies steht damit in Zusammenhang, dass der weibliche Sozialisationsprozess noch immer unter dem Verbot der Durchsetzungskraft steht (Ritter 2007, 58; Möller, Steinhardt 2008, 8). Aichhorn (2004, 97) hält fest: „Frauen werden erzogen zu geben und zu unterstützen.

Wenn sie nun versuchen selbst nach der Macht zu greifen, befürchten sie, ein gefährliches Tabu zu brechen, dafür bestraft, zurückgewiesen und als unweiblich, rücksichtslos, aggressiv oder dominant betrachtet zu werden“ (ebd.). Auch Macha (1997, 81) stellt fest, dass Frauen nach wie vor eine ambivalente bis negative Einstellung zu Macht aufweisen, da die erlernten Geschlechterrollenvorstellungen Macht und Ehrgeiz als unweiblich ablehnen. Von ihrem Bedürfnis nach Selbstbehauptung berichten Frauen mit weniger Stolz und mit mehr Angst- und Schuldgefühlen (Möller, Steinhardt 2008, 8).

Auch wird das Streben nach Macht und Erfolg, welches eine Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg in eine Führungsposition darstellt, eher mit männlichen Verhaltensweisen, wie beispielsweise Geltungsbedürfnis, Profilierungsdrang assoziiert. Mit diesen Eigenschaften wollen viele Frauen nicht gerne identifiziert werden (Poppenhäuser 1986, 204). Die Herausforderung für weibliche Führungskräfte, welche entsprechend der weiblichen Geschlechterrollenklischees erzogen und sozialisiert wurden, besteht darin, ihre selbstbestimmten, aggressiven Anteile zu entdecken und sie in einem neuen Verständnis in ihr weibliches Ich zu integrieren (Ritter 2007, 66).

### **3.3.5 Kompetenzscham und die Angst vor Abgrenzung**

Sich in einer Führungsposition zu befinden bedeutet, anderen überlegen zu sein. Dieser Statusunterschied und die damit einhergehende Diskrepanz zu anderen Männern und Frauen ist für viele Frauen laut Möller und Steinhardt (2008, 7) „nicht einfach zu ertragen und schon gar nicht zu genießen“. Da Frauen – wie bereits angeführt – in ihrer Sozialisationsgeschichte ihre Identität nicht wie Männer durch das Abgrenzen von der Mutter, sondern über die Ähnlichkeit und Bindung zu dieser entwickelt haben<sup>13</sup>, fällt es ihnen schwer, mit Ungleichheit umzugehen (ebd.). Der Gedanke, anderen überlegen zu sein, ist bei Frauen oft mit Angst verbunden. Denn sie befürchten, die Unterstützung und Zuneigung der Mitmenschen zu verlieren, wenn offensiv konkurriert wird (ebd.). „Die Angst vor Einsamkeit ist es, die viele Frauen lieber gedrosselt gebunden lässt“ (ebd.). Müller (1999, 143) spricht in diesem Zusammenhang von der „Angst vor Liebesverlust“, die bei Frauen aufkommen kann, wenn diese erfolgreicher sind als Männer oder auch andere Frauen in ihrer Bezugsgruppe. Sie befinden sich in

---

<sup>13</sup> siehe auch 3.2.1 „Beziehungsorientierung und Beziehungsgestaltung“

einem „Dilemma zwischen Ungleichheit und Partnerschaft“ (Möller, Steinhardt 2008, 7f.). Dies steht auch damit in Zusammenhang, dass Konkurrenz, das Messen mit anderen, vielfach mit Rivalität gleichgesetzt wird. Dabei meint Rivalität eine „destruktive Form von Auseinandersetzung, die die Zerstörung des Gegenübers, seine Beschämung, Verhöhnung oder Herabsetzung zum Ziel hat“ (ebd., 9). Eng im Zusammenhang mit der Kompetenzscham steht auch die Exhibitionscham. Demnach haben Frauen oftmals Schwierigkeiten, sich zu zeigen und sich aktiv in Gesprächen einzubringen. Sie tendieren laut Möller und Steinhardt (ebd.) eher dazu, sich auf „solider Fachlichkeit auszuruhen“ und sich in Diskussionen zurückzuhalten.

### 3.3.6 Projektionen

Erfahrungen, die in der Familie, der „ersten Organisation“, gemacht wurden, prägen sich in das Bewusstsein des Einzelnen ein und fungieren als „Raster“, das bei späteren Erfahrungen bewusst oder unbewusst als Orientierung dient. „Die Familie als Organisation ist also immer im Hintergrund im Kopf und schiebt sich [auch] in der jeweiligen Arbeitswelt häufig [...] unbemerkt in den Vordergrund“ (Ritter 2007, 55). Da die Mutter in der Regel die erste Autoritätsperson darstellt, mit welcher der Mensch konfrontiert ist, kann es zu Projektionen des Mutterbildes auf die weibliche Führungskraft kommen (Heitger 2011, 10). Denn laut Ritter (2007, 59) sind weibliche Führungskräfte als Mutterfiguren durch die Erfahrungen, welche die MitarbeiterInnen in der eigenen Mutter-Kind-Beziehung gesammelt haben, eine „natürliche Zielscheibe“ (ebd.) für Neid und Entwertung. Denn derart negative Gefühle werden zu allererst auf die stillende Mutter erlebt.

Die stillende Mutter der frühen Kindheit erweckt beim Säugling Abhängigkeitsgefühle und erregt wegen ihrer „fantasierten Omnipotenz“ Neid, da sie über „unbegrenzte, glücksbringende Reserven“ verfügt, die sie dem Kind jederzeit zur Verfügung stellen, aber auch entziehen kann (Ritter 2007, 57; 59). Erlebt das Kind, dass es sein Verlangen nach Nahrung aufschieben muss, entwertet es „das, was es begehrt hat“ (ebd., 59), um die Enttäuschung zu ertragen. Derartige Gefühle des Neides und der Entwertung können von den Organisationsmitgliedern auch auf die weibliche Führungskraft, die eine Frau ist und somit eine Mutterfigur darstellt, projiziert werden (ebd.). Um das eigene Verhalten nicht für die von den geführten Organisationsmitgliedern eingebrachten negativen, projizierten Gefühle verantwortlich zu machen, müssen weibliche Führungskräfte über ein inhaltliches Verständnis für Vorgänge verfügen, ein stabiles Ich

aufweisen und die Fähigkeit besitzen, sich nicht mit Projektionen zu identifizieren (ebd., 60).

### **3.4 Zusammenfassung**

Zusammenfassend wurde in diesem Kapitel aufgezeigt, dass in der Literatur auf unterschiedliche Tendenzen weiblicher und männlicher Führungskräfte in Hinblick auf die Gestaltung von Führung hingewiesen wird. Derartige divergierende Tendenzen werden auf verschiedenen Ebenen sichtbar. Da sich das Forschungsinteresse der vorliegenden Diplomarbeit darauf bezieht, welche impliziten Bilder und Vorstellungen bei OrganisationsmitarbeiterInnen aufkommen, wenn sie über ihr subjektives Erleben in Bezug auf die weibliche Führungskraft, der sie in ihrem Arbeitsalltag unterstellt sind, nachdenken, wurde der Schwerpunkt auf jene führungsrelevanten Dispositionen gesetzt, mit welchen MitarbeiterInnen in der Führungsbeziehung unmittelbar konfrontiert sind, die sie also unmittelbar wahrnehmen. Diskutiert wurden geschlechtsspezifische Unterschiede in der Beziehungsorientierung, im Verständnis und Einsatz von Macht, in der Kooperation mit den Geführten, im Kommunikationsverhalten und im Umgang mit Konflikten. Anschließend wurde auf die besonderen Herausforderungen von Frauen in Führungspositionen eingegangen und es wurde aufgezeigt, dass neben der Selbstwahrnehmung der weiblichen Führungskräfte, vor allem auch die Fremdwahrnehmung, also die Wahrnehmung der weiblichen Führungskraft durch die Organisationsmitglieder, mit diesen speziellen Herausforderungen in engem Zusammenhang steht.

Nachdem nun der theoretische Rahmen für das in dieser Diplomarbeit behandelte Forschungsgebiet geschaffen wurde, wird im folgenden Kapitel die methodische Vorgehensweise beschrieben.



## 4 METHODISCHE VORGEHENSWEISE

Um es einem externen Publikum möglich zu machen, die Untersuchung Schritt für Schritt zu verfolgen und somit auch zu einer Einschätzung der Ergebnisse in Hinblick auf ihre wissenschaftliche Qualität zu gelangen, ist eine detaillierte Dokumentation des Forschungsprozesses erforderlich (Lamnek 2005, 24). Denn nur wenn diesem Anspruch Rechenschaft getragen wird, ist der Leser<sup>14</sup> nicht an vorgegebene Kriterien zur Bewertung der Untersuchung gebunden, sondern kann die Studie „im Licht der eigenen Kriterien“ (Steinke 2007, 319) beurteilen. Dabei ist die Offenlegung der Vorgehensweise gerade im qualitativen Forschungsbereich unabdingbar, denn hier kommen nicht wie in der quantitativen Forschung standardisierte Techniken und Messinstrumente zum Einsatz, sondern die Entwicklung derselben zeichnet sich durch größtmögliche Nähe zum Gegenstand aus (Doll 2007, 22). Erst durch die genaue Verfahrensdokumentation kann demnach die intersubjektive Nachvollziehbarkeit gewährleistet werden (Steinke 2009, 324).

Ziel dieses Kapitels ist es also, den Weg zu den Ergebnissen transparent zu machen und die Untersuchung so weit wie möglich „offen zu legen“ (Lamnek 2005, 24). Dazu wird in einem ersten Schritt die Wahl der qualitativen Methode in Hinblick auf die empirische Vorgehensweise der Untersuchung begründet (4.1). Diese Grundlagen rechtfertigen die Eignung dieses Forschungsansatzes bei der Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage. Anschließend wird auf die Datenerhebung eingegangen (4.2). Sowohl das Instrument, das bei der Erhebung der Daten eingesetzt wurde, als auch die Fallauswahl und der Ablauf der Interviews werden in diesem Unterkapitel näher erläutert. Abschließend wird genau beschrieben, wie bei der Analyse der gesammelten Daten vorgegangen wurde (4.3).

---

<sup>14</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Kapitel teilweise auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beide Geschlechter.

#### 4.1 Begründung und Einsatz der qualitativen Methode

Die Frage nach der Art und Weise, wie MitarbeiterInnen die Führung durch eine weibliche Führungskraft erleben und welche impliziten Bilder bei ihnen aufkommen, wenn sie über diese nachdenken, wurde in der Wissenschaft noch unzureichend beleuchtet. Zwar existieren unzählige wissenschaftliche Beiträge (u.a. Blank 1990; Nerge 1993; Dobner 1997; Müller 1999; Eltaewa et al. 2002; Aichhorn 2004; Ritter 2007), welche die Führungskraft an sich ins Zentrum des Interesses stellen, die Perspektive der Geführten wurde jedoch bislang vernachlässigt. Qualitative Forschung eignet sich gut für die Erforschung von Bereichen, über die noch wenig bekannt ist (Reinders 2005, 20). Denn während die quantitative Forschung für die Konzeptionierung ihrer Erhebungsmethoden eine vorgefestigte Vorstellung über den untersuchten Gegenstand benötigt, steht die qualitative Forschung „dem Neuen im Untersuchten“ (Flick et al. 2007, 17) offen gegenüber. Der Forscher ist offen für das „Unglaubliche, das Unerwartbare und das scheinbar Irrelevante“ (Reinders 2005, 30) und bleibt dabei nicht wie die quantitative Forschung auf Grund vorgefertigter Messinstrumente auf der „reduzierten Oberfläche der sozialen Wirklichkeit“ (Heinze 2001, 27) stehen. Vielmehr wird in der qualitativen Forschungstradition versucht, das Denken, Handeln und die Sichtweisen des Einzelnen nachzuvollziehen (Reinders 2005, 20). Gegenstand der Untersuchung sind demnach Fragen nach dem „Wie“ oder dem „Warum“ und weniger – wie in der quantitativen Forschung üblich – nach dem „Wie viel“ (Cropley 2002, 49).

Um einen tiefen Einblick in die Lebenswelt der Befragten zu erhalten, tritt der Forscher in den direkten Dialog mit den beforschten Subjekten.<sup>15</sup> Die Kommunikation wird in der qualitativen Forschung als „wesentliches Vehikel zur Aushandlung von Bedeutungen und zur Konstruktion sozialer Realitäten“ (Reinders 2005, 40) angesehen. Die Befragten werden dazu angehalten, ihre Sichtweisen, Eindrücke und Gefühle „von innen heraus“ (Flick et al. 2007, 14) zu beschreiben, wodurch dem Forscher die Möglichkeit geboten wird, in ihre Lebenswelt einzutauchen und ein tieferes Verständnis von Abläufen, Deutungsmustern und Strukturmerkmalen zu erhalten (ebd.). Dabei ist immer die subjektive Sichtweise des Einzelnen bedeutsam. „Nicht die Welt, wie sie der Forscher

---

<sup>15</sup> Der Dialog bezieht sich in der qualitativen Forschung in der Regel auf das direkte Gespräch mit dem Untersuchungsteilnehmer. Der Dialog zwischen Forscher und Forschungsgegenstand entsteht aber auch dadurch, dass sich – wie beispielsweise in der Analyse von Tagebüchern – der Forscher mit Textstellen und Texten „unterhält“ (Marsal 2003, zit. nach Reinders 2005, 20).

konzipiert, sondern so, wie sie der Beforschte sieht, ist wesentlich zum Verständnis für dessen Handeln, Denken und Fühlen“ (Reinders 2005, 20). Dies ist insofern relevant, da dieselben „objektiv“ beobachtbaren Handlungen – und somit auch Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führungskraft – für die ProbandInnen unterschiedliche Bedeutungen haben können (Mayring 2002, 22).

Neben der Subjektivität der Untersuchten, ist ebenso die Subjektivität des Forschers Bestandteil des qualitativen Forschungsprozesses. Dessen Eindrücke, Irritationen, Gefühle, etc. werden zu Daten und fließen in seine Interpretationen mit ein (Flick 2005, 19). So stellt der „Prozess der Auseinandersetzung mit dem Gegenstand, als Forscher-Gegenstands-Interaktion“ (Mayring 2002, 26) ein legitimes Erkenntnismittel dar (Flick 2007, 23), welches beim Versuch, Deutungen zu erschließen und komplexe Zusammenhänge zu erkennen, genutzt werden kann.

Nun liegt der qualitativen Forschung kein einheitliches theoretisches und methodisches Verständnis zu Grunde, sondern sie stellt einen Oberbegriff für unterschiedliche Forschungsansätze dar (Flick et al. 2007, 18). Diese unterscheiden sich in ihrem Gegenstandsverständnis, ihren theoretischen Annahmen und ihrem methodischen Fokus (Flick 2007, 81). Aus diesem Grund bedarf es an dieser Stelle einer Offenlegung der theoretischen Position, welche der vorliegenden Forschungsarbeit zu Grunde liegt.

Laut Flick (2007, 81) lassen sich die unterschiedlichen Ansätze zu drei Hauptlinien zusammenfassen: dem symbolischen Interaktionismus, der individuellen Sinneszuschreibungen und subjektiven Bedeutungen nachgeht, der Ethnomethodologie, welche an den Routinen des Alltags und ihrer Herstellung interessiert ist und strukturalistische und psychoanalytische Positionen, welche von Prozessen des sozialen und psychischen Unbewussten ausgehen (Flick 2007, 82). Die in dieser Diplomarbeit behandelte Forschungsfrage zielt stark auf das subjektive Erleben der befragten Untersuchungsteilnehmer ab. Das Ziel der Forschung besteht darin, sich mit der „einzig wirklichen Welt“ (Hitzler, Eberle 2007, 110) jedes Untersuchungsteilnehmers auseinanderzusetzen und die subjektiven Erfahrungen in reflexiver Form zu bearbeiten. Dabei entstehen die Bedeutungen dieser Welten in Interaktionen (Denzin 2007, 139) und beziehen sich auf Erfahrungen, die für die Person in rückbezüglicher Form Bedeutung erlangen (ebd., 137). Somit scheint der symbolische Interaktionismus, bei dem, wie bereits erwähnt, subjektive Bedeutungen der UntersuchungsteilnehmerInnen im

Zentrum stehen, den für diese Untersuchung geeigneten theoretischen Bezugspunkt darzustellen. In dieser Forschungsperspektive stehen halbstrukturierte Interviews, wie beispielsweise das Leitfadeninterview im Vordergrund (Flick et al. 2007, 18). Da das problemzentrierte Interview, welches zur Kategorie der Leitfadeninterviews gehört, in dieser Forschungsarbeit zum Einsatz gekommen ist, wird dies im Verlauf des nächsten Kapitels näher behandelt.

## **4.2 Datenerhebung**

### **4.2.1 Erhebungsinstrument**

In der qualitativen Forschung kommt dem verbalen Zugang, dem Gespräch, eine besondere Bedeutung zu (Langer 1985, zit. nach Mayring 2002, 66), denn subjektive Lebenswelten können nur schwer aus Beobachtungen heraus abgeleitet werden. Es müssen die Subjekte, die im Zentrum des Interesses stehen, selbst zur Sprache kommen, damit sie ihre Ansichten und Erfahrungen frei artikulieren können, denn sie sind Experten für ihre eigenen Bedeutungsinhalte (Mayring 2002, 66; Friebertshäuser, Langer 2010, 437).

Das wissenschaftliche Gespräch zwischen Forscher und Beforschem wird als Interview bezeichnet. Es stellt eine „verabredete Zusammenkunft, in der Regel eine direkte Interaktion zwischen zwei Personen, die sich auf der Basis vorab getroffener Vereinbarung und damit festgelegter Rollenvorgaben als Interviewende und Befragte begegnen“ (Friebertshäuser, Langer 2010, 437) dar. Diverse ähnliche, jedoch nicht identische Interviewtechniken<sup>16</sup> dienen dabei der Erhebung von Erzählungen und Auskünften der Befragten. Die Entscheidung für eine spezielle Interviewvariante resultiert aus dem jeweiligen Forschungsdesign. Sie ist abhängig von der Forschungsfrage, der zu befragenden Zielgruppe sowie der methodischen Anlage der Studie (ebd.; Mayer 2008, 35). Dabei muss die Wahl einer konkreten Interviewform vom Forscher gut durchdacht werden, da sie einen erheblichen Einfluss auf die Forschungsergebnisse nimmt (Heisteringer 2006, 3). Für die Datenerhebung in dieser Studie wurde das prob-

---

<sup>16</sup> Zu den Interviewtechniken, die in der qualitativen Forschung zum Einsatz kommen zählen unter anderem das narrative Interview (Schütze 1977), das episodische Interview (Flick 1999), das fokussierte Interview (Merton, Kendall 1979) und das problemzentrierte Interview (Witzel 1985).

lemzentrierte Interview als Erhebungsinstrument ausgewählt. Die Wahl für diese spezielle Methode rechtfertigt sich durch die Charakteristika des Interviewtyps, die im Folgenden angeführt werden:

Im Mittelpunkt des problemzentrierten Interviews stehen Reflexionen, Wahrnehmungen und Erfahrungen der Befragten zu einem ganz bestimmten Problem (Thema). Dabei lässt der Interviewer den Befragten zwar möglichst frei zu Wort kommen, er versucht jedoch auch, das Interview auf das Thema zu zentrieren, und im Verlauf des Gesprächs immer wieder darauf zurückzukommen (Mayring 2002, 68; Friebertshäuser et al. 2010, 442; Mayer 2008, 36). Zur Lenkung des Gesprächs verwendet der Forscher einen Leitfaden. „Der Leitfaden schneidet die interessierenden Themen aus dem Horizont möglicher Gesprächsthemen heraus und dient dazu, das Interview auf diese Themen zu fokussieren (Meuser, Nagel 1997, 488). Ebenso dient der Leitfaden als „Orientierung bzw. Gerüst“ (Flick 1999, 112ff.) und soll sicherstellen, dass keine wesentlichen Aspekte der Forschungsfrage im Interview übersehen werden (Friebertshäuser, Langer 2010, 439). Durch den Einsatz dieses Instruments wird zum einen die Vergleichbarkeit der Daten erhöht und zum anderen gewinnen die Daten durch die Fragen an Struktur (Friebertshäuser, Langer 2010, 439; Bohnsack et al. 2003, 114).

Die Fragen oder Themenkomplexe, welche im Leitfaden zusammengetragen sind, entstammen einer bereits im Vorfeld durchgeführten theoretischen, wissenschaftlichen Auseinandersetzung des Forschers mit dem Untersuchungsgegenstand (Witzel 2000, o.S; Mayring 2002, 68). Dabei nehmen die Äußerungen der ProbandInnen jedoch eine grundlegende Bedeutung für die weitere Modifikation der bereits bestehenden Konzepte ein (Witzel 2000, o.S). Somit handelt es sich beim problemzentrierten Interview um eine Kombination aus induktivem und deduktivem Vorgehen (ebd.).

Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen, lässt sich die Interviewsituation laut Lamnek (2010, 333) in verschiedene Phasen einteilen.

Zu Beginn des Gesprächs regt der Forscher den Befragten durch eine offene, auf das Problemfeld zentrierte Frage zur freien Narration an. Anschließend versucht er, verständnisgenerierend das Gesagte des Befragten nachzuvollziehen. Zur aktiven Verständnisgenerierung stehen dem Forscher dabei verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Zum einen kann der Interviewführer dem Befragten seine Äußerungen zurückspiegeln. Das bedeutet, dass der Forscher „mit seinen eigenen Worten dem Be-

fragten ein Interpretationsangebot der gemachten Äußerungen unterbreitet“ (Lamnek 2010, 334). So hat der Untersuchungsteilnehmer die Möglichkeit, die Deutungen des Forschers zu modifizieren, zu kontrollieren und gegebenenfalls zu korrigieren (Witzel 2000, o.S). Zum anderen kann der Interviewleiter Verständnisfragen stellen. Um zu einer gültigen Interpretation zu gelangen, thematisiert der Forscher also widersprüchliche Antworten oder ausweichende Äußerungen des Interviewpartners, oder konfrontiert den Befragten mit Ungereimtheiten (Lamnek 2010, 334; Witzel 2000, o.S). Dabei muss der Untersuchungsleiter jedoch eine hohe Sensibilität an den Tag legen, um das Interviewklima nicht negativ zu beeinflussen (Lamnek 2010, 334).

Ist das Eröffnungsthema erschöpft, werden vom Interviewleiter neue Themenbereiche angesprochen (Reinders 2005, 128). Dabei dient der Leitfaden dazu, den Befragten auch auf solche Aspekte hinzuweisen, die er von selbst noch nicht in das Interview eingebracht hat, welche jedoch vom Forscher im Hinblick auf die Forschungsfrage als relevant erachtet werden (Lamnek 2010, 334). Stößt der Interviewführer im Verlauf des Gesprächs auf Aspekte, die im Leitfaden nicht zu verzeichnen sind und erachtet er diese als für die Themenstellung bedeutsam, können spontane Ad-hoc-Fragen formuliert werden (Mayring 2002, 70).

Der Leitfaden, welcher im Zuge der in dieser Diplomarbeit durchgeführten Untersuchung zum Einsatz kam, wurde auf Basis des theoretischen Vorverständnisses konzipiert, das im Kapitel 2 dargestellt ist. Die ausformulierten Fragestellungen können im Anhang (Interviewleitfaden) eingesehen werden. Sie beziehen sich sowohl auf die Beziehungsgestaltung der Führungskraft, als auch auf deren Umgang mit Konflikten, Macht und Autorität. Ebenso war es der Forscherin ein Anliegen, zu erfahren, wie spezifische Führungseigenschaften und Verhaltensweisen in Bezug auf diese Themenschwerpunkte von den ProbandInnen bewertet werden. Da Vorstellungen oder implizite Bilder nicht direkt erfragt werden können, ist der Interviewleitfaden so konzipiert, dass die gestellten Fragen auf Antworten der ProbandInnen abzielen, die diesbezügliche Schlüsse auf Seiten der Forscherin zulassen.

Noch vor Beginn der eigentlichen Befragungen wurde der Leitfaden in einem Probeinterview getestet. Ebenso setzte sich eine Seminargruppe – bestehend aus StudentInnen der Pädagogik und einer geschulten Seminarleitern – kritisch mit dem Erhebungsinstrument auseinander. So konnten noch vor den Interviews problematische Formu-

lierungen (komplexe Satzkonstruktionen, unverständliche Begriffe, Fragen, die ein sozial erwünschtes Antwortverhalten heraufbeschwören) modifiziert und noch nicht ausreichend berücksichtigte Themenkomplexe in den Leitfaden mit aufgenommen werden. In Hinblick auf die Gestaltung der Interviewsituation erwies sich ein telefonischer Erfahrungsaustausch mit der Journalistin Juliane Gringer als hilfreich, welche in ihrem Buch „Mein Chef ist eine Frau“ (Gringer 2011) Erfahrungsberichte von MitarbeiterInnen gesammelt hat, die im Berufsalltag einer weiblichen Führungskraft unterstellt sind.

#### **4.2.2 Fallauswahl und Erstkontakt**

In der qualitativen Forschung erfolgt die Auswahl der UntersuchungsteilnehmerInnen oft auf einer „inhaltlich-konkreten Ebene“ (Flick 2007, 117). Damit ist gemeint, dass nach speziellen Fällen gesucht wird, die erwartungsgemäß Antworten auf eine vorher festgelegte Fragestellung geben können. Im Hinblick auf die in dieser Diplomarbeit untersuchte Forschungsfrage bezog sich die Fallauswahl auf eine homogene Untersuchungsgruppe – nämlich auf Frauen und Männer, die in ihrer Arbeitsorganisation einer weiblichen Führungskraft unterstellt sind. Dabei wurde das Geschlecht der UntersuchungsteilnehmerInnen auf Grund der Annahme mitberücksichtigt, dass männliche und weibliche ProbandInnen möglicherweise unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen in die Befragungen mit einbringen. Als ein zweites Einschlusskriterium wurde ein Arbeitsfeld der InterviewteilnehmerInnen im sozialen Arbeitsbereich beziehungsweise im Non-Profit Sektor festgesetzt. Dies erfolgte in dem Bewusstsein, dass sich hierarchische Strukturen je nach Berufsfeld unterscheiden, und mit dem Ziel, eine bessere Vergleichbarkeit der gesammelten Daten zu ermöglichen.

Die Anzahl der InterviewteilnehmerInnen wurde im Vorfeld nicht festgelegt. Dennoch war der Forscherin bereits vor Beginn der Rekrutierung bewusst, dass die Rahmenbedingungen dieser Diplomarbeit die Anzahl der ProbandInnen begrenzen würden. Denn „überschreitet das Material die zur Verfügung stehenden Ressourcen, können Auswertungen nicht mehr in der notwendigen Form erfolgen“ (Reinders 2005, 147) und eine intensive interpretative Analyse des Datenmaterials ist nicht mehr möglich.

In diesem Zusammenhang bleibt zu erwähnen, dass in der qualitativen Forschung die Frage nach der Repräsentativität ohnehin eine untergeordnete Rolle spielt. Denn diese zielt eher auf die Generalisierung von Existenzaussagen (»Es gibt...«) und weniger

– wie die quantitative Forschung – auf „generalisierte Aussagen gemäß dem normativen Paradigma“ (Lamnek 2010, 350) ab. So merkt auch Flick (2007, 124) an: „Bei der Auswahl der untersuchten Subjekte ist deren Relevanz für das Thema statt Repräsentativität leitend“.

So war nach acht Interviews eine – unter Berücksichtigung der obigen Überlegungen – ausreichende Informationsbreite und auch -dichte erreicht.

In der folgenden Grafik werden die ProbandInnen kurz mit ihrem Arbeitsbereich und der Position ihrer Führungskraft dargestellt. Dies ist vor allem auch deshalb hilfreich, da im anschließenden Kapitel, in welchem die Ergebnisse dargestellt werden, immer wieder auf die einzelnen InterviewteilnehmerInnen Bezug genommen wird:

<b>ProbandInnen</b>	<b>Tätigkeitsfeld</b>	<b>weibliche Führungskraft</b>
Probandin A	Integrationsbegleiterin	pädagogische Leitung
Probandin B	Sonderschullehrerin	Direktorin/Standortleitung/pädagogische Leitung
Proband C	Behindertenbetreuer	Hofleitung
Probandin D	Kindergärtnerin	pädagogische Leitung
Proband E	Sozialarbeiter	Abteilungsleitung
Probandin F	Sekretärin in Krankenhaus	Abteilungsleitung
Probandin G	Volkschullehrerin	Direktorin
Probandin H	Betreuerin in WG für beeinträchtigte Jugendliche	pädagogische Leitung

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, erfüllen alle InterviewteilnehmerInnen die noch vor der Rekrutierung festgelegten Einschlusskriterien. 6 Frauen und 2 Männer nahmen an der Untersuchung teil. Jeder Proband/jede Probandin ist in seinem Arbeitsfeld, welches im sozialen Bereich bzw. im Non-Profit Sektor angesiedelt ist, einer weiblichen Führungskraft unterstellt. Probandin B kommt in ihrem Arbeitsalltag nicht nur mit einer, sondern gleich mit drei weiblichen Führungskräften in Kontakt. Diese Tatsache hat sich beim Interview als Vorteil erwiesen, da durch das „In-Vergleich-Setzen“ der unter-



schiedlichen Leitungspersonen der Redefluss der Probandin angeregt wurde. Im Hinblick auf die spätere Darstellung der Ergebnisse erscheint es ebenso als erwähnenswert, dass die Führungskraft von Probandin A eine Woche vor dem Interview auf Grund emotionaler Überlastung ihre Position gekündigt hat. Diese Tatsache konnte – wie sich in der Auswertung der Daten zeigte und wie auch aus der Darstellung der Ergebnisse in Kapitel 6 hervorgeht – einen interessanten Beitrag in Hinblick auf die Erkenntnisse der Studie leisten.

Nun wurde bereits geklärt, nach welchen Kriterien die ProbandInnen ausgewählt wurden, es bleibt jedoch noch die Frage offen, wie sich der Zugang zum Feld gestaltet hat.

Vorweg muss angemerkt werden, dass der Kontakt zu den InterviewteilnehmerInnen nicht über deren Arbeitsorganisation hergestellt werden konnte, denn ein offizielles Anfragen in diversen Organisationen hätte eine Involvierung der Führungskraft in das Forschungsprojekt vorausgesetzt. Das Bewusstsein, dass die Vorgesetzte nach Fertigstellung der Diplomarbeit Einblick in die Ergebnisse nehmen kann, hätte die Bereitschaft potentieller InterviewpartnerInnen, an der Untersuchung teilzunehmen, sicherlich verringert oder zumindest deren Antwortverhalten stark beeinflusst. Denn auch wenn diesen zugesichert worden wäre, dass persönliche Daten sowohl in den Transkripten der Interviews als auch in der Darstellung der Ergebnisse anonymisiert werden, so hätten diese wahrscheinlich in dem Bewusstsein geantwortet, dass die Führungskraft möglicherweise durch Situationsberichte, welche in der Darstellung der Ergebnisse angeführt sind, auf die Identität der InterviewteilnehmerInnen hätte schließen können. Auch auf Grund des forschungsethischen Anliegens der Verfasserin dieser Arbeit, dass den Befragten keine Nachteile oder Schädigungen aus der Untersuchung erwachsen sollen (Miethe 2010, 939), musste also ein anderer Zugang zur Untersuchungspopulation gewählt werden.

So wurde in einem ersten Schritt auf das Prinzip der Selbstaktivierung (Morse 1994) zurückgegriffen. Die Fälle wurden also nicht vorab durch die Forscherin ausgewählt, sondern sie sollten sich durch die Bereitschaft zur Teilnahme der Befragten selbst ergeben (Reinders 2005, 141). Durch dieses Vorgehen sollten die ProbandInnen als Privatpersonen – ohne Einbeziehung von deren ArbeitskollegInnen und Führungskräften in das Forschungsprojekt – erreicht werden. Mit dem Ziel, eine möglichst breite Masse an potentiellen UntersuchungsteilnehmerInnen auf das Forschungsprojekt

aufmerksam zu machen, wurde die soziale Onlineplattform Facebook genutzt. ArbeitskollegInnen der Forscherin (ebenfalls im sozialen Arbeitsfeld tätig) wurden dazu angehalten, einen vorab erstellten Text mit den wichtigsten Informationen zur Studie auf der Onlineplattform zu veröffentlichen. InteressentInnen mit den angeforderten Einschlusskriterien, wurden in diesem Schreiben dazu angehalten, sich mit den „Vermittlungspersonen“ (den ArbeitskollegInnen der Forscherin) per E-Mail in Verbindung zu setzen. Mit Absprache der potentiellen ProbandInnen wurden deren Kontaktdaten an die Verfasserin dieser Arbeit weitergeleitet. In kurzen Telefonaten erfolgte die räumliche und zeitliche Vereinbarung der Gespräche.

Die Einbeziehung von ArbeitskollegInnen als „Vermittlungspersonen“ wurde vor allem deshalb für wichtig angesehen, um zu verhindern, dass die Interviews mit bekannten Personen stattfinden. Denn wie auch Reinders (2005, 147) betont, sollten Interviews mit Freunden, Bekannten oder Verwandten vermieden werden, denn „diese Beziehungen sind voraussichtlich durch eine gemeinsame Vergangenheit ‚belastet‘ und werden auch in der Zukunft fortauern“ (ebd.). Darunter kann die offene kommunikative Atmosphäre leiden, „weil Gesagtes in späteren Interaktionen eine Rolle spielen wird und früher gemeinsam Erlebtes die Kommunikation begrenzen werden“ (ebd.). Durch das Prinzip der Selbstaktivierung konnten schließlich sechs ProbandInnen für die Teilnahme an der Untersuchung gewonnen werden.

Eine weitere Methode, welche sich bei der Kontaktaufnahme zu den InterviewteilnehmerInnen als behilflich erwies, stellte das Schneeball-Prinzip dar. Personen, mit denen bereits ein Interview geführt worden war, wurden explizit danach gefragt, ob ihnen jemand bekannt sei, der noch für ein Interview in Frage käme (Reinders 2005, 142). Der Vorteil in dieser Vorgehensweise bestand darin, dass die Befragten bereits Vertrauen zur Interviewführerin aufgebaut hatten und die positiven Erfahrungen, die im Verlauf des Interviews gesammelt worden waren, an andere Personen weitergetragen werden konnten. Eine Befragte äußerte ihre Bedenken an dieser Vorgehensweise. Sie befürchtete, dass durch ein „Umhorchen“ am eigenen Arbeitsplatz die Führungskraft von der Untersuchung erfahren könnte. Zwei ProbandInnen gingen jedoch äußerst diskret vor und schafften es, zwei weitere UntersuchungsteilnehmerInnen an die Forscherin zu vermitteln. Nachdem die Kontaktdaten an die Untersuchungsleiterin weitergegeben worden waren, kam es zur Vereinbarung der Termine.

Schlussendlich fanden alle acht Interviews im Zeitraum zwischen März und Mai 2012 statt.

#### **4.2.3 Ablauf des Interviews**

„Um wirklich gute Interviews zu bekommen, muss man [...] in die Lebenswelt der betreffenden Menschen gehen und darf sie nicht in Situationen interviewen, die ihnen unangenehm oder fremd sind“ (Girtler 1984, 151). Aus diesem Grund wurde den ProbandInnen zugestanden, den Ort der Befragung selbst vorzuschlagen. Fünf Befragte entschieden sich für die eigenen Räumlichkeiten. Drei der Interviews fanden auf Wunsch der InterviewteilnehmerInnen hin in einem Kaffeehaus statt. Es wurde hier besonders darauf geachtet, einen Sitzplatz zu wählen, an dem möglichst wenige Hintergrundgeräusche auszumachen waren. Beim einem Interview (Proband C) war eine dritter Person anwesend, die sich jedoch nicht in den Gesprächsverlauf einbrachte.

Mit der Absicht, den ProbandInnen jedes Gefühl der Unsicherheit zu nehmen und Unklarheiten zu beseitigen, wurden diese vor Beginn der Befragung noch einmal über die Thematik der Interviews informiert. Ebenso sicherte ihnen die Forscherin Anonymität zu und ermunterte sie, eventuell noch aufgetauchte Fragen zu stellen.

Anschließend wurde das Einverständnis der Befragten eingeholt, ein Aufzeichnungsgerät einzusetzen. Das Diktiergerät wurde, wie Lamnek (2010, 358) empfiehlt, möglichst dezent und diskret im Hintergrund gehalten, um die Natürlichkeit der Situation nicht zu stören.

Im Verlauf aller Interviews war es der Forscherin ein Anliegen, die „Regeln guter Interviewführung“ (Cropley 2002, 10) einzuhalten. Durch das Schaffen einer freundlichen, entspannten, aber auch professionellen Gesprächsatmosphäre, versuchte diese, den ProbandInnen zu vermitteln, dass sie ernst genommen werden (ebd.). Aktives Zuhören, positiv bestärkende Gestik und Mimik und die Vermeidung von den Gesprächsfluss unterbrechenden Zwischenfragen, sollten die InterviewteilnehmerInnen ermuntern, „unterschiedliche Aspekte ihrer Person und ihrer Lebenswelt“ (Hermanns 2007, 363) zu zeigen. Bezüglich der Fragen wurde von der Forscherin ein geeignetes, an den ProbandInnen orientiertes Sprachniveau benutzt. Sie legte ein besonderes Augenmerk darauf, keine übertriebene Fachsprache zu verwenden und die Fragen einfach und nachvollziehbar zu formulieren (Cropley 2002, 100f.; Hermanns 2007, 368; Reinders 2005, 154). Auch erfolgten die Fragen nicht strikt nach der zuvor festgeleg-

ten Reihenfolge des Interviewleitfadens, sondern wurden „in Anknüpfung an den jeweiligen Gesprächsverlauf“ (Lamnek 2010, 362) gestellt. Wicht ein Thema vom Leitfaden ab, so wurde spontan entschieden, ob ein detailliertes Nachfragen im Hinblick auf das Forschungsinteresse als sinnvoll erschien, oder ob bei Ausschweifungen wieder zum Leitfaden zurückgekehrt wurde (Flick 1999, 112ff.). Nach einzelnen Antworten der ProbandInnen wurden deren Aussagen zusammengefasst und paraphrasiert, um zu überprüfen, ob das Gesagte auch richtig verstanden wurde.

### **4.3 Die Auswertung der Daten**

#### **4.3.1 Aufbereitung der Daten**

Um den kritischen Nachvollzug der Interviews und der Interpretationen für Außenstehende nachvollziehbar zu machen (Lamnek 2010, 356), und das im Interview Gesagte für spätere wissenschaftliche Analysen vorzubereiten, wurden die Gespräche in einem ersten Auswertungsschritt transkribiert, sprich in eine schriftliche Fassung gebracht. Denn – wie auch Mayring (2002, 89) anmerkt – ist für eine ausführliche Auswertung des Gesagten die Herstellung von Transkripten unabdingbar. „Hier kann man Unterstreichungen und Randnotizen vornehmen, hier kann man blättern [und] Textstellen vergleichen. Das Wortprotokoll ermöglicht es auch, einzelne Aussagen in ihrem Kontext zu sehen und gibt so die Basis für ausführliche Interpretationen.“ (ebd.).

Die Abschrift der einzelnen Interviews erfolgte in je einem Word Dokument mit Zeilennummerierung, um in der späteren Ergebnisdarstellung genaue Quellenangaben zu den einzelnen Aussagen der ProbandInnen vornehmen zu können (Mayring 2002, 91). Dabei wurden in Anlehnung an O`Connell und Kowal (1995, 98ff.) nur solche Merkmale des Gesprächsverhaltens transkribiert, die auch tatsächlich analysiert werden sollten. Denn wie auch Flick (2010, 380) anmerkt, erscheint es sinnvoll „nur so viel und so genau zu transkribieren, wie die Fragestellung erfordert“. So wurden Versprecher (z.B. „eigentlich“ statt „eigentlich“), Wortabbrüche und Wiederholungen (z.B. „die die“) nicht verschriftlicht. Abweichungen von der Standardsprache wurden unverändert in die Transkripte mit aufgenommen, solange diese den Lesefluss der einzelnen Interviewpassagen nicht zu sehr beeinträchtigten. Elemente wie Gesprächspausen, Lachen, Räuspern, Unterbrechungen und Ähnliches wurden im Transkript vermerkt (z.B. durch *(räuspert)*, *(lacht)* etc.), mit der Vermutung, dass sie für die Interpretation von Bedeutung sein könnten (Lamnek 2010, 367).

Da durch die Verschriftlichung einer Interviewsituation deren Eigendynamik schnell verloren gehen kann (Jaeggi, Faas 1993, 142), wurden neben den wörtlichen Äußerungen ebenso Eindrücke der Forscherin in der Interviewsituation (aufkommende Gefühle und Reaktionen auf die Befragten) und Besonderheiten des Settings (z.B. die Anwesenheit eines schreienden Babys) in Form von Gesprächsnotizen festgehalten. Denn wie auch Lamnek (2010, 357) postuliert, wurde davon ausgegangen, dass „zusätzliche Schlaglichter wertvolle, ergänzende, bestärkende oder relativierende Stimmungen, Bilder und Informationen liefern, die den Interpretationen der einzelnen Interviews manchmal erst ihre Gültigkeit verleihen“ (ebd.). Ebenso wurden relevante Äußerungen der ProbandInnen nach dem eigentlichen Interview, also nachdem das Diktiergerät schon ausgeschaltet war, notiert und in die Auswertung der Daten mit einbezogen (Lamnek 2010, 356). Die Transkripte waren nun für den eigentlichen Auswertungsprozess vorbereitet.

#### **4.3.2 Analyse der Interviews und Auswertungstechnik**

Die qualitative Auswertung von Textmaterial erfordert spezielle Techniken und Verfahrensweisen, denn „der Text spricht nicht für sich selbst“ (Mayring, Brunner 2010, 323). Der Forscher muss diesen in einem bestimmten textanalytischen Ansatz bearbeiten und ihn interpretieren (ebd.). Nur dann können wissenschaftlich nachvollziehbare Schlüsse auf die soziale Wirklichkeit der Befragten gezogen werden. Dabei liefern unterschiedliche AutorInnen (Lorenzer 1970; Corbin, Strauss 1990; Oswald 1997; Mayring 2002; Flick 2007; Klein 2007; Friebertshäuser et al. 2010) Vorschläge, wie an das Datenmaterial herangegangen werden kann. Wie der Forscher jedoch schlussendlich bei der Analyse der eigenen Texte vorgeht, hängt sowohl vom Material, vor allem aber auch von der zu bearbeitenden Fragestellung und ihrem theoretischen Hintergrund ab (Lamnek 2010, 462). So gibt es keine „reine Technik“ (Mühlfeld et al. 1981, 332), die auf jede Untersuchung mittels qualitativer Forschung angewendet werden kann, da sich für die Klassifikation und Interpretation der vorhandenen Textelemente schwerlich „abstrakte, von der konkreten Forschungsfrage losgelöste Regeln“ (ebd.) aufstellen lassen. Demnach sollte laut Mühlfeld et al. (1981, 332) für jede Auswertung ein je inhaltlich neues theorie- und kontextgebundenes Konzept entwickelt werden, welches das Bestmögliche aus den vorliegenden Daten herausholt (ebd.). Dabei ist es auch möglich, verschiedene qualitative Verfahren zu kombinieren, denn durch die Kombination verschiedener methodischer Zugänge kann oft mehr erkannt werden, als wenn die Daten nur aus einer einzigen methodischen Perspektive betrachtet

werden (Loosen, Scholl 2012, 9) So kann eine Methode eine andere Methode ergänzen oder kompensieren, „wenn sie in Erkenntnisbereiche vorstößt, die der anderen Methode verschlossen bleiben“ (ebd.).

In Anbetracht dieser Überlegungen wurde auch im Zuge der Auswertung der vorliegenden Interviews ein Analysemodell am Material entwickelt, welches das „Methodenrepertoire der qualitativen Forschung“ (Friebertshäuser et al. 2010, 379) nutzt. Es wurden verschiedene inhaltsanalytische Verfahren miteinander kombiniert und in ein Ablaufmodell eingebettet, welches ein regelgeleitetes Vorgehen sicherstellen sollte. Um die Transparenz der Analyse zu gewährleisten und dem Qualitätskriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit gerecht zu werden, erfolgt an dieser Stelle eine genaue Dokumentation der einzelnen Schritte, in denen die Bearbeitung des Materials erfolgte:

In einem ersten Schritt sammelte die Forscherin beim Durchsehen der einzelnen Interviews erste Eindrücke. In Anlehnung an Hülst (2010, 285) wurden Worte, Sätze, aber auch ganze Passagen auf ihren im Hinblick auf das Forschungsinteresse gehörenden Gehalt abgetastet. Es zeigte sich, dass die einzelnen ProbandInnen teilweise auf Fragen eher oberflächlich geantwortet hatten, bei anderen Themenschwerpunkten dafür in die Tiefe gegangen waren. Bei manchen Interviews schien sich sogar ein Hauptthema herauszukristallisieren, auf welches die ProbandInnen – unabhängig von den Fragen des Leitfadens – immer wieder zurückkamen.

So wurde bereits zu diesem Zeitpunkt deutlich, dass nicht nur die manifesten Inhalte der Interviewtranskripte interessant erschienen, sondern ebenso die Inhalte, die zwischen den Zeilen zu lesen waren (Lamnek 2010, 439).

In einem zweiten Schritt wurden die Interviews einzeln – Wort für Wort oder auch Passage für Passage – analysiert. Dabei wurden in Anlehnung an Schmidt (2010, 475) jeweils neben den Text Anmerkungen geschrieben. Gleichzeitig wurden diese Anmerkungen in einem Forschungstagebuch festgehalten und durch die im Zuge der Durchsicht aufkommenden Informationsideen ergänzt (Klein 2010, 272). Die Anmerkungen bezogen sich sowohl auf die manifesten Sinnschichten der Sachinformationen (Worüber sprechen die Forschungssubjekte?) (Lorenzer 1970, 79f.; Leithäuser, Volmerg 1998, 258f), aber auch auf Interpretationen der Forscherin. Es wurde versucht, bei der Materialdurchsicht metakommunikative Inhalte nachzuerleben. Hilfreich in diesem Zu-

sammenhang waren Mimik, Gestik und die Intonation der Befragten. Denn diese Faktoren können laut Klein (2010, 269) Aufschluss darüber geben „mit welchen Emotionen und affektiven Bewertungen die formalen Daten aufgefüllt werden“. Zum einen wurden in diesem Zusammenhang die Posttranskripte immer wieder herangezogen, zum andern erfolgte jedoch auch vereinzelt noch einmal ein Rückgriff auf die originalen Tonbandaufnahmen. Auch wurden, wie es Friebertshäuser et al. (2010, 38) empfehlen, Erinnerungen an die einzelnen Interviews und Interviewpartner noch einmal hervorgeholt.

Es zeigte sich, dass in jedem Interview sowohl von positiven als auch von negativen Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führungskraft berichtet wurde. Dabei kam bei der Forscherin die Überlegung auf, dass jeder Proband in seiner Vorstellung ein Bild davon hat, was für ihn eine „ideale Führungskraft“ ausmacht. In manchen Bereichen entspricht die eigene Führungskraft dieser „idealen Vorstellung“, in anderen Bereichen weicht sie ab und weist Führungseigenschaften und Verhaltensweisen auf, welche dem subjektiven Bild der „nicht idealen Führungskraft“ entsprechen.

In einem dritten Schritt wurde in Anlehnung an Busch (2001, 35) nicht nur das Forschungsmaterial an sich gedeutet, sondern ebenso die Wirkung, die es bei der Forscherin auslöste. Die eigenen Gefühle, welche im Erhebungs- und Analyseprozess bei dieser aufkamen, wurden bei jenem Deutungsschritt also mitberücksichtigt. „Was macht die Forschungssituation mit mir als mehr oder weniger beteiligte Interpretierende?“ (Klein 2010, 270) und „Mit welchen Gefühlen und Gedanken reagiere ich als Forschende auf mein Forschungsgegenüber?“ (ebd., 271) waren in diesem Analyseschritt durchgängig präsente Fragen. Denn wie Klein (2010, 271) postuliert, geht „Fremdverstehen mit einem Eigenverstehen einher und setzt damit eine unverzichtbare Haltung der selbstreflexiven Introspektion voraus“. So wurden Gedanken, Affekte, Einfälle, Bilder und Assoziationen zugelassen, um Bedeutungswege zu öffnen und auf den ersten Blick nicht sichtbare Nebenperspektiven zu erschließen (ebd., 272). Ebenso versuchte sich die Forscherin intensiv in die Befragten hineinzuversetzen, da dies – wie Lamnek (2010, 436) anmerkt – unbedingt notwendig ist, wenn man als Forschungssubjekt den Sinngehalt des Gesagten erkennen und erfassen will.

In der intensiven Auseinandersetzung mit dem Material wurde die Forscherin auf Wortbilder aufmerksam. Es zeigte sich, dass diese beim Interpretationsvorgang eine besondere Eigenwirkung entfalteten. Auch Klein (2003, 116f.) betont die Bedeutung von Metaphern für den Analysevorgang. „Sie gestalten einen Zwischensinn, in dem

sich der verborgene Sinn mit dem offen liegenden Textsinn in einer bildhaften, sinnlich-symbolischen und mehrdeutigen Anspielung verknüpft“ (ebd.). Die in diesem Schritt gesammelten Ideen und Eindrücke wurden in das Forschungstagebuch aufgenommen.

In einem vierten Schritt wurden die bisher im Analyseprozess gesammelten Informationen mit einer zweiten Person reflektiert und diskutiert. Diese Person hat das Fach Pädagogik mit dem Schwerpunkt Psychoanalytik auf der Universität Wien studiert. Im Sinne der *Lorenzerschen Aufforderung* wurde in Gesprächen mit dem Material „gespielt“, wobei die einzelnen Transkripte immer wieder herangezogen wurden, um sich nicht zu weit vom Material zu entfernen. Durch die Diskussionen in der Zweiergruppe kamen weitere Lesearten der einzelnen Textpassagen zum Vorschein (Klein 2010, 275), welche ergänzend oder modifizierend zu den bisher gesammelten Anmerkungen notiert wurden.

Nun war eine breite Palette an Notizen vorhanden, die in einem fünften Schritt geordnet und in einen Zusammenhang gebracht werden mussten. Es zeigte sich, dass in den einzelnen Interviews, aber auch interviewübergreifend Gemeinsames, Ähnliches oder Vergleichbares ausgemacht werden konnte. Diese Passagen wurden bestimmt (Lamnek 2010, 368) und je nach Themenschwerpunkt im Original Word Transkript mit derselben Farbe markiert, um einen Überblick zu erhalten. Es wurde deutlich, dass gewisse Formulierungen, die im Forschungsprozess aufgekommen waren und im Forschungstagebuch notiert wurden, bereits als Kategorienbezeichnungen herangezogen werden konnten. Es handelte sich dabei sowohl um wörtliche kurze Zitate der ProbandInnen, als auch um Interpretationen und Assoziationen der Forscherin, die beim Versuch, die ProbandInnen zu verstehen, aufgekommen und entstanden waren. Auf den ersten Blick schienen diese Formulierungen etwas „unwissenschaftlich“ formuliert und die Forscherin hatte Bedenken, diese in die Darstellung der Ergebnisse einfließen zu lassen. Bezugnehmend auf Lamnek (2010, 575), welcher anmerkt, dass „der Forscher die Alltagswirklichkeit in seinen eigenen Kategorien beschreiben muss, um sie verstehen zu können“, wurden die Formulierungen jedoch schlussendlich beibehalten.

Unter diesen Kategorien galt es nun, die als thematisch vergleichbar identifizierten Textpassagen aus den verschiedenen Interviews zu bündeln (Nagel 1986, zit. nach Friebertshäuser et al 2010, 467; Schmidt 2010, 478; Corbin, Strauss 1990, 78; Oswald



1997, 75). Nachdem eine erste Zuordnung vorgenommen worden war, wurde diese unter Einbeziehung des Originaltranskripts noch einmal überprüft, um die Aussagen erneut im Kontext zu betrachten. Gegebenenfalls wurde eine Revision der Zuordnung vorgenommen (Meuser, Nagel 2010, 467). Schlussendlich entstanden drei Themenschwerpunkte, die im nun folgenden Kapitel dargestellt werden sollen.

## 5 DARSTELLUNG, INTERPRETATION UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse dargestellt, welche im Zuge der Datenanalyse gesammelt werden konnten. Diese beziehen sich allesamt auf die Forschungsfrage „Welche impliziten Bilder und Vorstellungen kommen bei OrganisationsmitarbeiterInnen auf, wenn sie über ihr subjektives Erleben in Bezug auf die weiblichen Führungskraft, der sie in ihrem Arbeitsalltag unterstellt sind, nachdenken?“. Die Darstellung erfolgt anhand von drei Hauptkategorien, die sich – wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben – im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial ergeben haben. Um die Hauptkategorien sind Subkategorien versammelt, die zur näheren Erläuterung der jeweiligen Hauptkategorie dienen.

Im ersten Themenschwerpunkt „Das innere Wohlwollen – das Bild der guten Mutter“ (5.1) sind all jene Inhalte gebündelt, die sich auf die wohlwollende, gutgesinnte und wertschätzende Haltung der Führungskraft den MitarbeiterInnen gegenüber beziehen. Ebenso wird in dieser Kategorie verdeutlicht, wie die Führungskraft den ProbandInnen ihr Wohlwollen vermittelt und welchen wichtigen Beitrag eine derartige – von emotionaler Nähe gekennzeichnete – Haltung zur Motivation und zum Commitment der Geführten leistet. Der zweite Themenschwerpunkt setzt sich mit dem „Spannungsfeld zwischen der angemessenen Nähe und der notwendigen Distanz“ (5.2) in der Führungsbeziehung auseinander. Wie sich in dieser Kategorie zeigt, wird von der Führungskraft „der ideale Balanceakt“ (5.2.1) gefordert. Denn sowohl ein Zuviel als auch ein Zuwenig kann bei den Geführten Spannungen auslösen. Diese Spannungen werden in den Unterkategorien „Das gefährliche Verwischen der Grenzen“ (5.2.2) und „Die Demonstration von Macht – das Zuviel oder das Zuwenig“ (5.2.3) in Form von Bildern dargestellt. Diese scheinen bei den ProbandInnen aufzukommen, wenn sie über die eigene Führungskraft und deren Gestaltung von Führung reflektieren. Zum einen wurden diese Bilder von den Befragten direkt sprachlich zum Ausdruck gebracht. Das heißt, die Führungskraft wurde im Zuge der Schilderungen von den InterviewteilnehmerInnen in eine *Als-ob-Beziehung* zu einem plastischen Bild gesetzt (z.B. fast wie eine mütterliche Glucke, wie eine böse Polizistin). Zum anderen wurden die Bilder von der Verfasserin dieser Arbeit interpretativ erschlossen und stellvertretend für die ProbandInnen benannt. Dies erforderte – wie bereits im vorangegangenen Kapitel dargelegt – ein intensives Hineinversetzen in die Lebenswelt der Befragten und einen aufmerksamen

Umgang mit eigenen im Analyseprozess aufkommenden Gefühlen. Der dritte Themenschwerpunkt widmet sich abschließend der „Auswirkung des Geschlechts der MitarbeiterInnen auf die Beziehung zur weiblichen Führungskraft“ (5.3). In dieser Kategorie werden jene Besonderheiten in der Interaktion zwischen den ProbandInnen und der Führungskraft dargestellt, die mit dem Geschlecht beider HandlungspartnerInnen in direktem Zusammenhang stehen. Auch hier werden Bilder herangezogen, welche sowohl aus Schilderungen der Befragten als auch aus den im Forschungsprozess gesammelten Eindrücken der Forscherin hervorgehen.

Bevor nun im Anschluss die einzelnen Kategorien detailliert beschrieben werden, bleibt darauf hinzuweisen, dass die darin angeführten Inhalte natürlich kein Kontinuum in allen Interviews darstellen. Denn weder die ProbandInnen noch deren Führungskräfte sind in ihren Denk- und Handlungsweise ident. Vielmehr sollen durch die folgenden Beschreibungen übergreifende Gemeinsamkeiten aber auch Besonderheiten in den einzelnen Interviews aufgezeigt werden, um die Vielfalt an Eindrücken der ProbandInnen transparent zu machen.

Um so nah wie möglich an der subjektiven Perspektive der InterviewteilnehmerInnen anzuschließen, werden an den entsprechenden Stellen deren Aussagen wörtlich wiedergegeben. Durch genaue Zitationsangaben können die Aussagen der ProbandInnen – unter Rückgriff auf die originalen Interviewtranskripte im Anhang – bei Bedarf noch einmal in ihrem Zusammenhang betrachtet werden.

### **5.1 Das innere Wohlwollen – das Bild der „guten Mutter“**

Wird nach den Stärken der Führungskraft gefragt, so verweisen die InterviewteilnehmerInnen immer wieder auf deren menschenfreundlichen Grundhabitus und ihre wohlwollende Haltung den MitarbeiterInnen gegenüber. Elemente, die sich auf dieses „innere Wohlwollen“ der Führungskraft beziehen, finden sich fast durchgehend in allen Interviews wieder.<sup>17</sup> Lässt man die Aussagen der ProbandInnen auf sich wirken, so entsteht vor dem inneren Auge das Bild der „guten Mutter“. Dieses Bild zieht auch Riechert (2011, 93) heran, um einen Prototyp von Führungskräften zu beschreiben,

---

<sup>17</sup> Komplette konträr zu den Wahrnehmungen der übrigen InterviewteilnehmerInnen erlebt Probandin G ihre Führungskraft. Dass diese weder eine wohlwollende noch eine wertschätzende Haltung den MitarbeiterInnen gegenüber an den Tag legt, kommt im der Unterkategorie 5.2.3.1 „Wie eine böse Polizistin“ zum Ausdruck.

welcher sich durch besondere Führungsqualitäten auszeichnet. Wie eine „gute Mutter“ steht die Vorgesetzte den MitarbeiterInnen nahe. Sie sorgt für die Geführten, schenkt ihnen Aufmerksamkeit und versucht sie in ihren Fähigkeiten zu bestärken. Sie bietet ihnen emotionalen Halt, ist Ansprechpartner für Sorgen und Wünsche, versucht sich in deren Gefühlswelt hineinzusetzen und tröstet, wenn die Situation dies verlangt. Gleichzeitig hat sie das soziale Gefüge im Blick und ist bemüht, den Geführten eine harmonische Atmosphäre zu schaffen. Mit viel Herzlichkeit, Wertschätzung und Respekt geht sie an die MitarbeiterInnen heran.

Eine derartige Haltung der Führungskraft wirkt positiv auf die Motivation der Geführten. Dies geht aus den Aussagen der ProbandInnen durchgehend hervor. So wird von mehreren InterviewteilnehmerInnen betont, dass es wichtig sei, als MitarbeiterIn das Gefühl zu haben, nützlich für die Organisation zu sein, dazuzugehören, geschätzt, akzeptiert und gebraucht zu werden. Wird einem von der Führungskraft ein derartiges Gefühl vermittelt, ist man – wie betont wird – gerne bereit, sich mit vollem Engagement in die Arbeitsorganisation einzubringen und versucht sogar, über die eigenen Grenzen hinauszuwachsen. Im Folgenden wird auf die verschiedenen Eigenschaften und Verhaltensweisen eingegangen, durch welche die Führungskraft den MitarbeiterInnen ihr Wohlwollen vermittelt. Wie sich zeigen wird, sind die Grenzen der angeführten Unterkategorien teilweise fließend.

### **5.1.1 Die kleine Aufmerksamkeit**

Inneres Wohlwollen und Wertschätzung kann die Führungskraft bereits durch Gesten vermitteln, die wie Kleinigkeiten erscheinen. Diese erzielen jedoch bei den ProbandInnen große Wirkung. So berichtet beispielsweise Proband C von kleinen Geschenken, die ihm die Führungskraft immer wieder einmal zukommen lässt. Dabei handelt es sich meist um Pralinen, die sie unbemerkt in seiner Schublade deponiert. Oft ist ein Zettel beigelegt, auf dem sich Nachrichten wie „Danke ohne Grund“ befinden. Der Interviewteilnehmer merkt an, dass er zwar wisse, dass er seine Arbeit gut mache, dass er sich jedoch immer freue, wenn ihm die Vorgesetzte durch derartige Aufmerksamkeiten zeige, dass auch sie seine Leistungen schätzt und anerkennt. Auch Probandin A berichtet von Kleinigkeiten, mit welchen die Führungskraft ihre wertschätzende Haltung zum Ausdruck bringt:

*...so Kleinigkeiten...also sie war viel auf Außenterminen, wenn sie zurückgekommen ist, ist sie durch jedes Büro gegangen, begrüßt jeden, dass man weiß, sie ist da. Und sie hat sich auch teilweise die Zeit genommen, wenn sie gewusst hat, sie hat schon eine Zeit nimma mit mir geredet, dass sie sich kurz zu mir hingegsetzt hat und ein Gespräch mit mir gesucht hat. Es hat auch immer Zeiten gegeben, wo du bei ihr im Büro anklopfen hast können...Also das waren halt so Sachen, die hab ich sehr zu schätzen gewusst. Also einfach, dass du gewusst hast, sie ist greifbar. Also einfach, dass du merkst, sie ist da, sie ist jetzt nicht mehr da. Sie geht jetzt...wenn sie keine Zeit gehabt hat um zu reden, hat sie zumindest gesagt, ok morgen um 10, und sie hat das nie vergessen. Und sie hat das nie vergessen. Also es war nicht nur so dahingesagt, so dass sie gesagt hat morgen um 10 bin ich da, sondern das war dann auch so. Um 10 war dein Termin wo du hast hineingehen können und das besprechen hast können. (P.A, 162-172)*

Wie aus dieser Aussage hervorgeht, zeigt die Führungskraft den MitarbeiterInnen, dass ihr der zwischenmenschliche Kontakt wichtig ist. Die Vorgesetzte ist „greifbar“, sprich, nicht zu weit von den MitarbeiterInnen entfernt. Sie interessiert sich für deren Befinden und nimmt sich Zeit für Gespräche mit einzelnen Personen. Auch vermittelt sie, wie aus dem Zitat hervorgeht, dass sie die Geführten ernst nimmt und sich diese auf ihre Versprechen verlassen können.

Von einer kleinen aufmerksamen Geste, mit der die Führungskraft ihre Wertschätzung ausdrückt, berichtet ebenso Probandin B:

*Also wenn wir uns am Gang treffen, sagt sie immer ‚Hallo [Name]‘. Also sie sagt auch meinen Namen, das ist mir schon öfter positiv aufgefallen. Und sie ist auch so irgendwie sehr wertschätzend. Einmal zum Beispiel bin ich beim Kopierer gestanden und sie hat einfach aus dem Nichts gesagt, dass sie mir jetzt einfach einmal sagen muss, was ich nicht für eine angenehme Kollegin bin. Also Kollegin nennt sie mich (lacht)...(P.B, 15-19)*

Die Führungskraft stellt sich in der beschriebenen Situation mit Probandin B auf eine Ebene. Sie nennt diese beim Vornamen und bezeichnet sie als Kollegin. Dadurch bringt die Vorgesetzte zum Ausdruck, dass sie viel von der Mitarbeiterin hält, was in der Probandin – wie es scheint – ein Gefühl des Stolzes aufkommen lässt. Neben kleinen Aufmerksamkeiten, welche die Führungskraft den ProbandInnen im Arbeitsalltag entgegenbringt, drückt sie ihr Wohlwollen den Geführten gegenüber auch insofern aus, dass sie deren Stärken im Arbeitsalltag regelmäßig hervorhebt und ihnen somit vermittelt, welchen wichtigen Beitrag sie zur Erreichung der gemeinsamen Ziele leisten.

### 5.1.2 Das Hervorheben der Stärken

Für die ProbandInnen ist es wichtig, dass die Führungskraft deren Leistungen würdigt. Dadurch werden sie in ihren Kompetenzen bestärkt und fühlen sich gebraucht und anerkannt. Probandin A schätzt es besonders, dass dies bei ihrer Führungskraft der Fall ist:

*Ja wie gesagt, sie hat einen sehr wertschätzenden Führungsstil gehabt. [...] Wir haben regelmäßige Großteams gehabt und sie hat immer... wann ihr was aufgefallen ist...sie hat sehr oft dem Team spüren lassen, wo die Stärken vom Team sind. Wo wer viel mitgemacht hat, wo wer einen extrem schwierigen Fall gehabt hat...also sie hat das eigentlich immer betont [...], sondern sie hat eigentlich immer auch einen eigenen Bereich gehabt, wo sie deine Stärken hervorgehoben hat und sich bedankt hat bei dir für die Mitarbeit. Und wie gesagt, bei ihr war das relativ häufig, dass sie hervorgehoben hat, dass sie gelobt hat. Und es hört sich immer so an, als ob das lächerlich wäre, wenn man ständig gelobt werden möchte, aber es ist einfach ein anderes Arbeiten, wenn man weiß, dass das irgendwie geschätzt wird, was man tut und dass wer hinter einem steht. Also dieser wertschätzende Führungsstil hat halt einen Teil davon ausgemacht, dass man gerne arbeiten geht. Und dass man seine Arbeit auch wirklich gern erfüllt auch über das Nötige. (P.A, 175-188)*

Die Art und Weise, wie die Führungskraft immer wieder auf die Stärken der einzelnen MitarbeiterInnen hinweist, scheint für die Probandin einen wichtigen Beitrag zur eigenen Arbeitszufriedenheit zu leisten. Es wird ihr dadurch das Gefühl vermittelt, dass sie ihre Arbeit gut macht und sie wird motiviert, über ihre Grenzen hinauszuwachsen. Auch Probandin B berichtet von einer Situation, in der die Führungskraft ihre Arbeitshaltung positiv hervorgehoben hat:

*[Ich bin beim Kopierer gestanden und sie hat eben gesagt], dass es eben sehr angenehm ist mit mir zu arbeiten, dass ich eine sehr angenehme Art habe und auch dass ich kompetent bin und dass sie zufrieden ist mit mir. Ich hab zwar im ersten Moment nicht so genau gewusst, wie ich mit diesem Kompliment umgehen soll [...], aber im Nachhinein hab ich mich dann sehr darüber gefreut. (P.B, 17-20)*

Lob motiviert die MitarbeiterInnen demnach dahingehend, dass sie ihren Aufgaben gut und gerne nachgehen. Spannend ist auch ein Aspekt, den Probandin A zu Ende des Interviews noch einbringt. Sie geht darauf ein, dass das Lob durch die Führungskraft gerade im sozialen Bereich eine enorm wichtige Rolle für die MitarbeiterInnen einnimmt:

*Aber halt gerade in meinem Job, wo man halt sehr viel Kritik ausgesetzt ist, ist es halt ganz nett, wenn man ein bisschen gestreichelt wird von der Chefin. Sobald man mit Leuten so einer Dienstleistung arbeitet, hört man selten ein ‚Danke‘, das ist irgendwie selbstverständlich, dass man da hilft. Da lobt einen keiner...meistens. Es ist halt kein Job, wo man sagt...will man ja auch nicht. Es ist halt unser Job, dass wir die Leute unterstützen, aber es ist jetzt halt weder das Klientel noch...ist halt nicht so, dass sich Leute so schnell bei jemand bedanken oder dass sie das sehen, dass man da viel Engagement zeigt. Es wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Dann ist es nett, wenn man im eigenen Team dann Rückhalt hat. (P.A, 202-209)*

Interessant erscheint der Ausdruck, den die Befragte verwendet, um das Hervorheben der Stärken durch die Vorgesetzte zu umschreiben. Ähnlich wie ein Kind es genießt, von der guten Mutter gestreichelt zu werden, scheint es auch für die Probandin wichtig zu sein, Zuwendung von der Führungskraft zu erfahren und von dieser emotional bestärkt zu werden.

Neben der direkten Aussprache von Lob kann die Vorgesetzte ebenso indirekt zum Ausdruck bringen, dass sie die Stärken der MitarbeiterInnen sieht, schätzt und anerkennt. Dies geht beispielsweise aus dem Interview mit Proband E hervor. Er verdeutlicht, dass ihn die Führungskraft in Entscheidungen mit einbezieht und ihm in seinem Arbeitsbereich ein hohes Maß an Eigenverantwortung zugestehe. Dadurch gebe sie ihm das Gefühl, er sei kompetent und man könne sich auf ihn verlassen. Auch eine Aussage von Probandin H beschreibt eine Möglichkeit, wie die Führungskraft ihre MitarbeiterInnen indirekt in deren Fähigkeiten bestärken kann, ohne dass sie Lob direkt ausspricht. Die Interviewteilnehmerin berichtet, dass sich die Führungskraft öffentlich dazu bekenne, dass sie als „Nicht soviel in den Arbeitsalltag Involvierte“ in bestimmten Bereichen weniger Ahnung habe und somit den Geführten gewisse Entscheidungen überlasse. Die Probandin erlebt es als positiv, dass die Vorgesetzte nicht den Drang verspüre, „immer so ein bisschen hineinzupfuschen“ (P.H, 83) und durchaus in der Lage sei, ihren Expertenstatus in bestimmten Situationen an die MitarbeiterInnen abzugeben.

Ebenso, wie es die Befragten als positiv erleben, wenn die Führungskraft sie in ihren Fähigkeiten bestärkt, wird geschätzt, wenn die Vorgesetzte sie nicht nur als Mittel zum Zweck betrachtet, sondern sie als Mensch in ihrer Ganzheitlichkeit wahrnimmt.

### 5.1.3 Der Mitarbeiter als Mensch

Ihre wohlwollende Haltung kann die Vorgesetzte den MitarbeiterInnen vermitteln, indem sie Interesse an deren Plänen, Wünschen oder auch Problemen zeigt und versucht, sich in die Situation jedes Einzelnen hineinzuversetzen. Dies setzt voraus, dass sie den einzelnen Mitarbeiter nicht nur als Arbeitskraft – als Mittel zum Zweck – betrachtet, sondern diesen in seiner Ganzheitlichkeit als Mensch wahrnimmt und behandelt. Zwei Interviewteilnehmerinnen (P.A, P.B) merken an, sie würden an ihrer Führungskraft besonders schätzen, wie diese viel Verständnis für Mitarbeiterinnen zeige, welche der Doppelbelastung von Familie und Beruf ausgesetzt sind:

*...das liegt einfach in der Natur, es geht um so Kleinigkeiten...wenn du jetzt...wenn eine Kollegin ein Kind hat und das Kind ist krank. Dann ist das kein Problem gewesen, dann ist das klar gewesen, dass die dann halt Pflegeurlaub kriegte oder dass das Kind zum Beispiel sogar auch manchmal mit in die Arbeit gekommen ist, wenn es keine andere Möglichkeit gibt. Wenns jetzt darum gegangen ist, dass du vielleicht einen Kinderwunsch hast. Das ist bei uns eine total offene Geschichte, dass du halt dein Kind kriegen kannst, ohne dass du halt übergangen wirst in der finanziellen oder in der Karrierebahn. (P.A, 55-61)*

*Was ich gut find bei ihr, dass sie das versteht, wenn zum Beispiel...letztens ist eine Kollegin früher heim wegen ihrer Tochter, und das...also sowas ist dann kein Problem. (P.B, 150-151)*

Wie aus den Aussagen hervorgeht, respektiert die Führungskraft die Mitarbeiterinnen in ihrer Ganzheitlichkeit, sprich auch in ihrer Rolle als Mutter. Die Relevanz der Weiblichkeit der Führungskraft wird durch den Ausdruck „das liegt einfach in der Natur“ von Probandin A hervorgehoben. Dass es sich bei der Führungskraft um eine Frau handelt, wird hier als besonderer Vorteil angesehen. Denn wie die Interviewteilnehmerin im späteren Verlauf der Befragung zum Ausdruck bringt, gelingt es männlichen Führungskräften weniger gut, sich in bestimmten Situationen in die Gefühlswelt von weiblichen Mitarbeiterinnen hineinzuversetzen:

*Mir hat mal eine Freundin erzählt, die hat einen männlichen Chef, die war schwanger gewesen...da war eine Tagung und sie hat gesagt, sie kann nicht hinfahren. Und der Chef hat gleich gesagt, kann man das leicht als Schwangere nimma und hat so gelacht, derweil hat sie nur nicht können, weil sie ein Familienfest gehabt hat. Also das ist sowas...ich weiß nicht, ob sich ein männlicher Chef da so hinein fühlen kann in die weiblichen Angestellten. Also weil unsere Chefin selber Mutter ist, weil sie selber ein Kind hat, weil sie selber Karriere gemacht hat...(P.A, 63-69)*



Dadurch, dass die weibliche Führungskraft möglicherweise selber Kinder zu versorgen hat und somit mit der Herausforderung vertraut ist, sowohl Familie als auch Karriere unter einen Hut zu bringen, bringt sie viel Verständnis auf. Sie stellt für weibliche Mitarbeiterinnen mit Kind somit eine Art Verbündete dar, auf deren Rückhalt sie sich verlassen können. Wird beispielsweise um zusätzlichen Pflegeurlaub angesucht, so werden die Pflichten, welchen die Mitarbeiterinnen als Arbeitskraft nachgehen müssten, von der Vorgesetzten quasi entschärft und ihre herausfordernde Rolle als Mutter wird anerkannt.

Aus einem anderen Blickwinkel bringt Probandin D zum Ausdruck, dass ihre Führungskraft die Geführten nicht nur als Mittel zum Zweck betrachtet. Dies zeige sich darin, dass der Vorgesetzten nicht nur die Leistung der MitarbeiterInnen, sondern ebenso deren emotionales Befinden am Herzen liegt:

*Ja, wenn zum Beispiel Kolleginnen von mir total fertig waren, weil irgendwelche Differenzen mit den Kindern [Schülern] waren oder so, wo sie auch teilweise schon geweint haben oder zumindest den Tränen nahe gewesen sind, und da ist meine Chefin schon sehr einfühlsam [...] Also sie kann dann auch mal eine Stunde zureden und steht da einfach voll dahinter. Da nimmt sie sich schon Zeit, das ist ihr nicht egal. Also sie gibt uns schon so das Gefühl, dass sie auch vor den Eltern hinter uns steht, ganz egal, was wir machen. (P.D, 76-82)*

Wie aus der Aussage hervorgeht, nimmt sich die Führungskraft Zeit, um zu trösten. In weiterer Folge berichtet Probandin D, dass sie es als positiv erlebe, wie die Vorgesetzte in derartigen Situationen aus ihrer Rolle als Führungskraft steige und den Geführten wie eine Freundin zuredete. Interessant erscheint der Aspekt, dass die Befragte den Umgang der Vorgesetzten mit Emotionen der Geführten in weiterer Folge in Zusammenhang mit deren Weiblichkeit bringt:

*Ich glaub, dass Männern [männliche Führungskräfte]... ich glaub nicht, dass sie es vielleicht nicht tun, also dass sie da jetzt die Mitarbeiter trösten, aber ich glaub, dass sie sich schwerer tun dann in solchen Situationen. Die finden dann glaub ich eher andere Lösungswege für solche Sachen, also jetzt nicht dazu setzen und auf jemanden ewig einreden, sondern zum Beispiel mal einen Urlaubstag anbieten oder so, oder fragen, ob man die Gruppe wechseln will, wenn man mit wem nicht so gut zurecht kommt. Also jetzt nicht so arg auf der emotionalen Ebene, sondern die suchen dann glaub ich eher andere Lösungen. Also bei meinem früheren Chef war's jedenfalls so. (P.D, 82-89)*

Männlichen Führungskräften schreibt die Probandin demnach einen lösungsorientierteren Umgang mit emotionalen Problemen der MitarbeiterInnen zu. Diese Erfahrung

habe sie, wie auch aus dem Zitat hervorgeht, jedenfalls mit einem ehemaligen männlichen Vorgesetzten gemacht.

Einen anderen Aspekt, welcher verdeutlicht, dass die Führungskraft die MitarbeiterInnen nicht nur als Arbeitskräfte ansieht, sondern sich mit deren Ganzheitlichkeit befasst, bringt Probandin A ein. Sie berichtet, dass die Vorgesetzte auch Interesse an den Geführten als Privatpersonen zeige. Dies werde deutlich, wenn sie beispielsweise in Pausen aus ihrer beruflichen Rolle steige und sich mit den MitarbeiterInnen zusammensetze, um kurz zu plaudern. Spannend ist, dass die Probandin anmerkt, diese Besonderheit in der Beziehung zur Führungskraft wäre wahrscheinlich mit einem männlichen Vorgesetzten nicht gegeben:

*...da glaub ich, das ist da was anderes. Und ich weiß nicht, ob ich...ich glaub nicht, dass ich mit einem männlichen Chef so ein Verhältnis haben würd wie mit ihr. Einfach so von den Gesprächsthemen, so über was man sich in den Pausen lustig macht...einfach so, wie man sich nach der Arbeit so zusammensetzt... (P.A, 71-74)*

Die Interviewteilnehmerin berichtet, dass sie mit männlichen Führungskräften die Erfahrung gemacht habe, dass diese eine klarere Linie zwischen dem Privaten und dem Beruflichen ziehen. Weibliche Führungskräfte, so merkt sie weiter an, würden diese Grenze ein bisschen mehr „verwischen“ (P.A, 83) lassen.

Als informativ stellt sich auch ein Situationsbericht von Probandin H heraus, in welchem sie ihr Gefühl beschreibt, die Führungskraft würde sie nicht nur in ihrer Rolle als Mitarbeiterin, als Mittel zum Zweck betrachten:

*Sie hat mir auch sehr viele interne Sachen erzählt...und ja, das war total nett das Gespräch, weil sie hat dann gesagt, sie weiß sie sollte es ja eigentlich gar nicht erzählen, aber sie hat gesagt, sie weiß, dass sie es mir erzählen kann. Ja, sie hat sich dann ziemlich über ihre obere Leitung ausgekotzt...also die Bereichsleitung. Und ja, das war ganz nett. Das hat mir irgendwie gezeigt, ja sie vertraut mir und sie sieht mich auch ein bisschen als Vertrauensperson an. Also nicht nur so als Mitarbeiter, der nur das zu tun hat, was verlangt ist, sondern ja, irgendwie auch eine andere Ebene. (P.H, 22-28)*

In der beschriebenen Situation vermittelt die Führungskraft der Interviewteilnehmerin, dass sie dieser vertraut und ihr deshalb auch Geheimnisse anvertraut. Sie offenbart sich der Mitarbeiterin. Dies erfüllt die Probandin, wie deutlich wird, mit Stolz. Sie fühlt sich von der Vorgesetzten nicht nur als Untergebene angesehen, die „das zu tun hat,

was verlangt ist“ (P.H, 31), sondern spürt, dass sie auch auf einer „anderen Ebene“ (P.H, 31) wahrgenommen wird.

Dass die Führungskraft die MitarbeiterInnen nicht nur als Mittel zum Zweck betrachtet, äußert sich auch darin, dass sie mit viel „Herzlichkeit“ (P.C, 14) an Führungsaufgaben herangeht.

#### 5.1.4 Mit Herz

Proband C betont im Interview immer wieder die Herzlichkeit seiner beiden weiblichen Führungskräfte. Er bezeichnet diese sogar als „so eine Art Mamis“ (P.C, 11), mit welchen sich die Zusammenarbeit als äußerst angenehm erweise. Besonders schätzt er an diesen, sie würden im Gegensatz zu den männlichen Vorgesetzten, mit welchen der Proband im Laufe seiner Berufslaufbahn schon in Berührung gekommen sei, nicht so sehr „auf das Wirtschaftliche bedacht“ (P.C, 64) sein. Als weibliche Führungskräfte hätten sie „mehr Herz dabei“ (P.C, 15) und für sie stehe nicht der Profit der Organisation, sondern das Wohl der MitarbeiterInnen und auch das Wohl der Klienten an erster Stelle. Dies werde in verschiedenen Situationen immer wieder deutlich:

*Naja, wenn ich jetzt einen Bewohnerausflug mache, und ich muss vielleicht mit einem Privatauto fahren, weil vielleicht gerade die ganzen Dienstfahrzeuge weg sind, dann kommt halt von dem wirtschaftlich männlichen [Chef] her ‚Nein nein das geht nicht, das wird nicht finanziert. Aus fertig.‘ Ja und die Chefinnen sagen eher ‚Naja, ok, ausnahmsweise, dann fahrt ihr halt, schaut dass ihr rauskommt.‘ Also das, um das es eben gerade im sozialen Bereich gehen soll, dass die Klienten im Mittelpunkt stehen und nicht immer nur dran gedacht wird wie viel jetzt was genau kostet und so. (P.C, 66-71)*

Auch berichtet der Proband von einer Situation, in welcher der pädagogische Leiter einer weiblichen Kollegin mitgeteilt habe, sie sei für die von ihr angestrebte Position als Hofleiterin nicht geeignet. Er hätte sie „eiskalt abserviert“ (P.C, 196), dabei rein wirtschaftlich gedacht und auf die Emotionen der Mitarbeiterin in keinsten Weise Rücksicht genommen. Dies habe dazu geführt, dass die Kollegin mit der Entscheidung sehr schwer zurechtgekommen sei und auch heute noch darunter leide. Seine beiden weiblichen Führungskräfte hätten in einer derartigen Situation, so merkt er an, mit mehr „Herz“ gehandelt, sich Zeit genommen und Informationen offen dargelegt, um dem Mitarbeiter die Beweggründe nachvollziehbar zu machen:

*Das also sowas fällt jetzt eher flach [...] Jetzt...es wird erklärt, warum und wieso, warum passt das an dir und warum das nicht, warum wirst du was und warum nicht. (P.C, 199-200)*

Nach dem Interview berichtet der Proband von einer weiteren Situation, in der er die Herzlichkeit der weiblichen Führungskraft im Gegensatz zu der Wirtschaftlichkeit der männlichen Führungskraft hervorhebt. So habe ein Freund von ihm lange unter einer weiblichen Führungskraft gearbeitet, die jedoch dann in Karenz gegangen sei. Mit ihrer Vertretung, einem Mann, sei das Kollegium schwer zurecht gekommen. Er habe im Gegensatz zur weiblichen Führungskraft sehr „auf Struktur“ gearbeitet. Zum Beispiel habe er eingeführt, dass die MitarbeiterInnen ihre Kopien dokumentieren müssen und ebenso hätte er ständige Kostenrechnungen vorgenommen. Außerdem habe er den Geführten den Zugang zu Büromaterial verweigert, wenn bei ihm das Gefühl aufkam, sie würden nicht sparsam genug mit den Utensilien umgehen. So hätten die MitarbeiterInnen die Rückkehr der weiblichen Führungskraft sehnlichst herbeigewünscht, da diese ihnen mehr Vertrauen entgegengebracht habe und das Wohl der Geführten bei ihr an erster Stelle gestanden sei.

Dass der Vorgesetzten das Wohl der Geführten am Herzen liegt, zeigt sich auch dadurch, dass sie bemüht ist, diesen ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen.

#### **5.1.5 Schaffen und Wahren einer harmonischen Atmosphäre**

Die wohlwollende Haltung der Führungskraft den MitarbeiterInnen gegenüber zeichnet sich auch dadurch aus, dass es ihr ein Anliegen ist, eine harmonische Atmosphäre zu schaffen und diese auch zu wahren. Durch bestimmte Interventionen und Verhaltensweisen kann die Vorgesetzte den Geführten vermitteln, dass ihr das gute Betriebsklima am Herzen liegt. Proband E, dessen Abteilung in ein anderes Gebäude verlegt wurde, berichtet, dass sich die Führungskraft mit viel Engagement dafür eingesetzt habe, ihrem Team die besten Räumlichkeiten und Bereiche zu sichern. Sie habe mit einem großen Aufwand ihre Kontakte genutzt und ein gutes Arbeitsumfeld für ihr Team ausgehandelt. Probandin A berichtet von einer anderen Besonderheit ihrer Führungskraft, durch die sie es dem Team ermögliche, harmonisch miteinander zu arbeiten:

*...also wenn irgendwelche Unruhen im Büro waren, wenn ein neues Teammitglied gekommen ist oder wenn es Zwistigkeiten zwischen den Kollegen gegeben hat, hat sie das relativ bald erkannt, dass da ein Problem auftaucht, und hat so-*

*fort von außen Hilfe geholt, also dass man dann zum Beispiel eine Teamsupervision gehabt hat oder...wo jetzt genau besprochen worden ist, warum jetzt Kollegen ein Problem miteinander haben oder warum gerade Unruhe im ganzen Team herrscht. Sie hat das recht bald aufgegriffen, man muss auch sagen sie war Psychologin von der Grundausbildung und sie hat das wirklich total früh erkannt, wo man sich selbst noch gar nicht gedacht hat, dass da irgendwas kommen könnte, dass es da wo zum Brodeln anfangen könnte, und von da her hat das Team bei uns immer total super funktioniert. Also das war schon eine besondere Stärke von ihr, der Umgang mit solchen Sachen. (P.A, 29-38)*

Die Probandin beschreibt, dass die Führungskraft ein großes Augenmerk darauf legt, die Harmonie im Team aufrecht zu erhalten. Zum einen scheint diese relativ feinfühlig in Hinblick auf die Wahrnehmung von aufkommenden, negativen Spannungen zu sein, zum anderen beziehe diese auch Hilfe von außen mit ein, wenn dies bei Unruhen im MitarbeiterInnenkreis von ihr als notwendig erachtet wird. Die Tatsache, dass die Führungskraft eine Ausbildung zur Psychologin absolviert hat, scheint für die Interviewte einen nicht unwichtigen Stellenwert einzunehmen. Im weiteren Verlauf des Gesprächs weist die Probandin darauf hin, dass die Vorgesetzte durch die Organisation von externen gemeinsamen Aktivitäten dem Aufkommen von negativen Stimmungen im Team entgegenwirke. So würde sich das Team – von der Führungskraft motiviert – nach der Arbeit oftmals beispielsweise in einem Lokal zusammensetzen, um den Tag gemeinsam Revue passieren zu lassen. Ebenso sei die Vorgesetzte sehr darauf bedacht, regelmäßige Firmenausflüge zu organisieren.

Wie aus den Interviews hervorgeht, kann die Stimmung im Team jedoch nicht nur durch Zwistigkeiten untereinander getrübt werden, sondern ebenso durch Konflikte zwischen einzelnen MitarbeiterInnen und der Führungskraft selbst. Der konstruktive Umgang der Vorgesetzten mit derartigen Auseinandersetzungen wird von mehreren ProbandInnen (P.A, P.H, P.B, P.E) positiv hervorgehoben. Es wird beschrieben, dass es der Führungskraft immer ein Anliegen sei, Unruhen zwischen ihr und den Geführten so schnell als möglich wieder „gerade zu bügeln“ (P.E, 311). Folgende Aussage, in welcher Probandin A von den Stärken ihrer Führungskraft berichtet, verdeutlicht diese Haltung:

*...es waren kaum Situationen, wo sie nicht nachher noch einmal gekommen ist und ein Gespräch gesucht hat, weil sie halt da und da das Gefühl gehabt hat es waren irgendwelche Unstimmigkeiten in der Luft. Es hat glaub ich in den 3 Jahren vielleicht 2 Situationen gegeben wo ich mir kurz ein bisschen angepöchtelt vorgekommen bin, und die sind aber dann immer gleich geklärt worden. Also*

*das ist ihr wichtig schon, dass sie da nicht mit irgendwem...also dass da eine negative Stimmung ist zwischen wem. (P.A, 134-139)*

Spannend ist auch ein anderer Aspekt, den Probandin H einbringt. Sie berichtet, die Führungskraft würde bei den MitarbeiterInnengesprächen bereits durch ihre Sprechcharakteristik und ihr Interieur im Büro für eine entspannte Atmosphäre sorgen:

*Und auch die Gesprächsatmosphäre, die sie hergestellt hat. Also sie ist generell eine, die sehr beruhigend redet. So mit einer ganz ruhigen Stimme und so. Und sie hat auch ihr Büro irgendwie lieb eingerichtet. Also wenn man hineinkommt fühlt man sich irgendwie gleich wohl. Das ist dann nicht so wie wenn man sich jetzt mit der Führungskraft unterhalten würde, ganz förmlich, sondern da kommt dann auch ein bisschen eine freundschaftliche Atmosphäre auf. Das find ich ganz nett [...] mit viel Blumen, und sie hat dann auch noch viele Fotos von ihren Kindern am Schreibtisch stehen und...ja. (P.H, 29-37)*

Aus diesem Zitat geht hervor, dass Gespräche mit der Vorgesetzten oftmals nicht „wie mit einer Führungskraft“ sondern eher freundschaftlich ablaufen. Dass sich diese nicht als zu distanziert von den MitarbeiterInnen präsentiert, wird von der Probandin als angenehm erlebt. Ebenso betont sie, dass sie es ganz nett finde, dass das Büro der Führungskraft mit Fotos ihrer Kinder ausgestattet ist. Es kann vermutet werden, dass die Menschlichkeit der Vorgesetzten, die sie durch die Fotos und die damit verbundenen kleinen Einblicke in ihr Privatleben zeigt, bei der Probandin ein Gefühl der Sympathie aufkommen lässt. Wie sie zu einem späteren Zeitpunkt noch betont, schaffe die Führungskraft dadurch, dass sie manchmal ihre Kinder in die Arbeit mitbringe und mit diesen einen äußerst liebevollen Umgang pflege, eine angenehme, „familiäre Atmosphäre“ (P.H, 111).

Als interessant im Hinblick auf das Anliegen der Führungskraft, die harmonische Atmosphäre zu wahren, zeigt sich auch deren Umgang mit Entscheidungen:

*Hm ja, ich glaub schon, aber das sind so Situationen, wo ich auch sehr empfindlich reagieren kann und wie gesagt, es war nie so, dass sie irgendwas auf ‚Biegen und Brechen‘ durchgesetzt hat, ja? Also sie gibt mir da schon immer das Gefühl, wenn du etwas durchsetzen musst, dass du das dann auch kannst. Also wenn ich gesagt hätte, ich seh das aber jetzt völlig anders, also wenn ich zu ihr sagen würde, was sie findet, das sehe ich komplett anders und das ist für mich komplett falsch, dann hätt ich's auch nicht so durchziehen müssen ja? (P.E, 382-387)*

Ob der Mitarbeiter mit einer Entscheidung leben kann, und welche Emotionen diese bei ihm auslösen, wird demnach von der Führungskraft mitberücksichtigt. Denn ein

„Auf Biegen und Brechen“-Durchsetzen (P.E, 389) würde sowohl den Probanden unzufrieden stimmen als auch die Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter belasten. Auch Probandin A nimmt diese Haltung bei ihrer Führungskraft wahr. Sie fügt dem hinzu, dass ihre Vorgesetzte, wenn sie etwas durchsetzen müsse (z.B. auf Grund einer Vorgabe der oberen Leitung), immer ein großes Augenmerk darauf lege, ihre Beweggründe für die MitarbeiterInnen transparent zu machen. Ebenso bereite sie die MitarbeiterInnen auf Auswirkungen derartiger Entscheidungen vor, um diese mit Veränderungen nicht zu überrumpeln und ihnen zu ermöglichen, sich auf neue Bedingungen einzustellen.

So geht die wohlwollende Haltung der Führungskraft den MitarbeiterInnen gegenüber – zusammenfassend betrachtet – mit einem gewissen Grad an emotionaler Nähe, welche sie zu den Geführten aufbaut, einher. Diese Nähe wird von den ProbandInnen als angenehm erlebt. Dass von den Geführten jedoch nicht nur die nötige, angemessene Nähe, sondern ebenso die notwendige Distanz in der Führungsbeziehung verlangt wird, geht aus der folgenden Kategorie hervor.

## **5.2 Das Spannungsfeld zwischen der angemessenen Nähe und der notwendigen Distanz**

Wie in der vorherigen Kategorie deutlich wurde, ist die Haltung der Führungskraft gegenüber den ProbandInnen großteils durch ein inneres Wohlwollen gekennzeichnet. So tritt sie diesen in bestimmten Situationen mit einer gewissen emotionalen Wärme entgegen und lässt eine persönliche Nähe zu den Geführten zu. Dies begünstigt wiederum die emotionale Gebundenheit der MitarbeiterInnen an die Vorgesetzte, was sich dadurch zeigt, dass die Befragten Inhalte, die der obigen Kategorie zugeordnet wurden, als besonders geschätzte Stärken der eigenen Führungskraft hervorheben. Nähe in der Führungsbeziehung nimmt demnach einen wichtigen Stellenwert im Hinblick auf Vertrauen, Gefolgschaft und gute Kooperation in der Führungsbeziehung ein. Dabei scheint es für die Führungskraft, wie auch Meifert (2010, 36) anmerkt, eine Gratwanderung zu sein, was das richtige Maß bezüglich Nähe und Distanz zu den MitarbeiterInnen anbelangt. Denn begibt sie sich – wie aus den Daten hervorgeht – mit den Geführten zu sehr auf eine Ebene, läuft sie Gefahr, ihren Status als Autoritäts- und Respektsperson zu verlieren. Auch kann ihr „Suchen nach Nähe“ von den Geführten schnell als grenzüberschreitend oder den Arbeitsalltag belastend erlebt werden. Gibt sich die Führungskraft jedoch als zu distanziert, so wirkt sie auf die MitarbeiterIn-

nen arrogant oder kalt. Sie fühlen sich „von oben herab“ behandelt, sprechen der Vorgesetzten den Status der Sympathie ab und die Basis für eine stabile Beziehung geht verloren.

Auf dieses Spannungsfeld zwischen der angemessenen Nähe und der notwendigen Distanz wird in dieser Kategorie näher eingegangen. Im ersten Unterpunkt „Die ideale Balance“ (5.2.1) werden jene Interviewinhalte herangezogen, in denen die ProbandInnen verdeutlichen, dass ihre Führungskraft diesen Balanceakt beherrscht. Dass die Befragten diese besondere Fähigkeit der Vorgesetzten äußerst schätzen, geht aus deren Äußerungen ebenso hervor. In der zweiten Subkategorie „Das gefährliche Verwischen der Grenzen“ (5.2.2) wird verdeutlicht, welche Bilder bei den MitarbeiterInnen aufkommen können, wenn die Führungskraft ein Zuviel an freundschaftlicher Nähe zu den Geführten sucht. Diese Bilder sind von negativen Spannungen gefärbt, die beim Verwischen der Grenzen zwischen „Freundinnen Sein und Chefin Sein“ (P.D, 52) bei den ProbandInnen entstehen. Abschließend wird das Spannungsverhältnis zwischen Nähe und Distanz auch in Bezug auf „Die Demonstration von Macht – das Zuviel oder das Zuwenig“ (5.2.3) zum Ausdruck gebracht. Um die Erlebniswelt der InterviewteilnehmerInnen so tiefgreifend als möglich darzustellen, werden auch in dieser Subkategorie Bilder herangezogen, welche sowohl die Erfahrungen der Befragten mit deren Führungskraft als auch die an diese Erfahrungen gekoppelten negativen Emotionen beinhalten.

### **5.2.1 Der „ideale“ Balanceakt**

Wie aus den Interviews hervorgeht, ist die ideale Führungskraft fähig, die Balance zwischen der angemessenen Nähe und der notwendigen Distanz zu den MitarbeiterInnen zu halten. Diese kann sowohl „freundschaftlich“ als auch „professionell“ sein, sie ist in der Lage, Berufliches und Privates zu trennen, sie demonstriert zwar ihren Status, jedoch nur zum „richtigen“ Zeitpunkt und sie agiert nicht arrogant sondern authentisch. In folgenden Interviewpassagen bringen die ProbandInnen diese „idealen“ Anteile ihrer Führungskräfte durch Beispiele aus dem Arbeitsalltag zum Ausdruck:

*Ja sonst ist sie sehr kompetent, also das fällt mir vor allem bei den Teamsitzungen auf. Da muss immer eine Person Protokoll führen und sie macht das sehr strukturiert. Also sie leitet auch das Team in dieser Sitzung sehr strukturiert. Sie hat da irgendwie ein Gespür dafür, wie viel Privates in der Sitzung geredet werden darf...da lacht sie dann auch mit und redet...also sie bringt sich dann auch kurz in das Gespräch ein, aber sie kann dann auch wieder auf den Tisch haun*



*und sagen, dass wir jetzt weiter machen müssen mit den Besprechungen. Also das macht sie aber irgendwie so, dass es jetzt nicht ungut oder arrogant oder so rüberkommt, sondern das ist einfach ein bestimmender Ton und an den halten sich dann auch alle. Die ist auch im Kollegenkreis sehr beliebt irgendwie. (P.B, 23-31)*

*Die hat irgendwie allein durch ihr Auftreten und durch die Art, wie sie sich verhält bei den Mitarbeitern einen gewissen Respekt. Die kommt irgendwie nicht so rüber, als wollte sie irgendwie beweisen, dass sie was zu sagen hat, sondern die kann auch gern mal zuhören...und sie ist vor allem sehr wertschätzend...ja und was ich noch sehr an ihr schätze ist, dass sie ein gutes Gefühl hat für...also sie ist jetzt nicht zu emotional oder gar nicht emotional...also sie redet auch mal kurz über private Sachen und ist auch immer ganz interessiert, aber sie hat da irgendwie ein Gefühl dafür, wenn's reicht. (P.B, 44-50)*

*Hmmm...also bei der [Führungskraft] ist die Stärke ganz klar, dass sie nicht so gefühlsduselig ist, aber auch nicht distanziert oder so, die hat das ganz gut raus. (P.B, 67-68)*

*Ja. Also man kriegt schon auch Sachen von ihrer Familie mit, die kommen auch manchmal in der Arbeit vorbei, die Töchter. Das find ich ganz gut. Sonst reden wir jetzt nicht so viel Privates. Also wir reden schon viel, was das Berufliche angeht, aber unsere Beziehung ist schon sehr professionell. Sie ist sehr professionell und auch empathisch würd ich sagen. (P.H, 47-50)*

*Also ja es ist klar eigentlich. Also sie trennt das sehr gut. Also es ist klar, wenn was privat besprochen wird. Also ich finde, sie hat da ein ziemliches Feingefühl, man weiß bei ihr genau, also einerseits tritt sie als Chefin auf, da kann sie sehr wohl auch streng sein, oder was durchsetzen, wenn sie mit was nicht so einverstanden ist. Aber sie kann auch dann sehr wohl umschwenken auf – jetzt gehen wir gemütlich auf einen Cafe nach der Arbeit –, oder es ist ein Firmenausflug, wo es eben eher um die privaten Geschichten geht, wo eben die Kinder auch dabei sind und [...] sie kann das unterscheiden, dass es auch die Mitarbeiter mitbekommen. (Baby schreit) [...]Also wie gesagt, ich find sie kann sehr gut diese Unterscheidung sagen, was ist beruflich und was ist privat und sie schafft es auch, dass die Mitarbeiter es erkennen, wann sie gerade in welcher Rolle ist...einfach durch die Art, auch wie sie mit einem redet und so...also, wann kann ich praktisch mit ihr über private Sachen sprechen, also, wann ist Platz für die privaten Sachen und wann ist sie aber Chefin...da sagt sie, so ist es und da fährt der Zug drüber praktisch. (P.A, 15-27)*

Wie Probandin B in den ersten drei Aussagen anführt, schätzt sie es an ihrer Führungskraft, dass diese nicht übertrieben autoritär sei und auch immer wieder eine lockere Atmosphäre aufkommen lasse. Sie sei nicht zu viel und nicht zu wenig emotional, nicht zu gefühlsduselig, aber auch nicht zu distanziert und in der Lage zum richtigen Zeitpunkt „auf den Tisch zu hauen“ (P.B, 27). Durch Schaffung der nötigen Struktur helfe sie so dem Team, bei der Erreichung der gemeinsamen Ziele voranzukommen.

men. Betont wird von der Probandin ebenso, dass sie in ihrer Haltung authentisch wirkt. Dies könnte dahingehend interpretiert werden, dass die Vorgesetzte, wie es scheint, „gut gesattelt“ ist (P.E, 344), sich bezüglich ihrer Rolle im Klaren ist und nicht zwischen dem Zuviel und dem Zuwenig hin und her schwankt. Probandin H geht in ihrer Aussage auf den Aspekt des „Privaten“ der Führungskraft ein. Für sie sei es angenehm, dass die Vorgesetzte auch ihre menschliche Seite zeigt, indem sie beispielsweise ihre Kinder in das Arbeitsgeschehen involviert. Dennoch schätzt es die Befragte, dass sich die Involvierung in private Angelegenheiten der Vorgesetzten in Grenzen halte und somit die Professionalität der Beziehung gewahrt bleibt.

Probandin A hebt in ihrer Aussage das „Feingefühl“ (P.A, 17) ihrer Führungskraft positiv hervor. So steige die Vorgesetzte beispielsweise bei externen Betriebsfeiern aus ihrer beruflichen Rolle und begegne den MitarbeiterInnen als Privatperson, sie beherrsche jedoch das „Umswitchen“ (P.A, 19) zwischen Führungskraft und „Art Freundin“ und würde somit klare Grenzen zwischen ihren beiden Rollen ziehen. Privat stelle sich die Führungskraft also mit den MitarbeiterInnen auf eine Ebene, im Arbeitsalltag sei sie jedoch trotzdem in der Lage, ihrer Rolle als übergeordnete Führungskraft kompetent, professionell und durchsetzungsstark gerecht zu werden. In welcher Rolle sie sich gerade befinde, könne sie den MitarbeiterInnen authentisch durch das „wie sie mit einem redet“ (P.A, 24) vermitteln.

Spannend erscheint auch folgender Aspekt in Bezug auf die Balance der Führungskraft, welchen Proband E einbringt. Er merkt an, die Vorgesetzte würde den MitarbeiterInnen viel Vertrauen entgegenbringen und ihnen demnach bei Entscheidungen viel Eigeninitiative überlassen. Dennoch sei sie aufmerksam und greife ein, wenn sie Entscheidungen der Geführten nicht vertreten kann:

*Ja, ich glaube, dass sie einfach in den Großteil unserer Abteilung einfach das Vertrauen hat, dass unsere Arbeit gut gemacht wird (räusper). Ich mein, wenn du jetzt wirklich einen Wahnsinn von dir gibst wie du möchtest mit einem Klienten ins Bordell gehen, weil du halt das Gefühl hast, dass der nicht sexuell aktiv ist und der traut sich halt alleine nicht hin, da hätt ich schon das Gefühl, dass sie dann das Gefühl hat, da muss sie dann irgendwie was sagen und...ja das würde sie schon. Da würde sie schon sagen, das kommt ihr jetzt komplett komisch vor ja? Aber generell ist es schon so, dass sie dir das Gefühl gibt, dass sie eigentlich sehr gut mitkann mit den Entscheidungen, die du triffst. Das ist auch das, was ich vorher gemeint hab, dass du eben viel Freiheit hast in dem, was du jetzt tust und was nicht. Das empfind ich als sehr angenehm. (P.E, 331-339)*

Zu einem anderen Zeitpunkt im Interview bringt Proband E die Fähigkeit der Führungskraft, die Balance zu halten, ebenfalls zum Ausdruck. Er merkt an, dass die Vorgesetzte ihre hierarchisch übergeordnete Position bei Entscheidungen nicht sofort demonstrierte, sondern vorerst die Mitarbeiter aufforderte Meinungen zu äußern, um eine „Atmosphäre an Möglichkeiten“ (P.E, 22) zu schaffen. Erst wenn sie sich einen Überblick über die verschiedenen Lösungsvorschläge der MitarbeiterInnen gemacht habe, würde sie sich für eine Alternative entscheiden und in Absprache mit den Geführten ihr Machtwort sprechen. Interessant erscheint, dass der Interviewteilnehmer anmerkt, er hätte eine derartige Haltung der Führungskraft lange nicht zu schätzen gewusst sondern sogar kritisiert. Es wirkt bei seinen Schilderungen fast so, als wäre für ihn die Spannung, welche durch die Atmosphäre an Möglichkeiten aufgekommen sei, beinahe unerträglich gewesen und er hätte das Machtwort der Führungskraft, lange bevor es ausgesprochen wurde, herbeigesehnt. Denn das „Nicht sofort Stellung beziehen“ der Vorgesetzten, hätte er mit einem „Blockieren“ des Vorankommens in Hinblick auf die gemeinsamen Ziele gleichgesetzt. Durch eine Führungsschulung, an welcher der Proband teilgenommen hat, da er selber in Betracht zieht, in naher Zukunft eine Führungsposition einzunehmen, habe er jedoch seine Meinung entschärft:

*...also sie lässt das zu einem gewissen Punkt zu und dann hat sie dann eh auch gesagt, was ist, ja? Das hätte ich mir zum Beispiel früher gewünscht, dass sie dann gleich sagt, ok so machen wir das und sie lässt das aber zu und ich erlebe das mittlerweile als hohe Qualität, ja. Also dass nicht sofort einem Recht gegeben wird oder nicht, sondern sie lässt vorher mal die Leute ein bisschen diskutieren und das schafft einfach so eine Atmosphäre von Möglichkeiten, ja? (P.E, 18-23)*

Wie wichtig es für die MitarbeiterInnen zu sein scheint, dass die Führungskraft in der Lage ist „Stellung zu beziehen“ (P.E, 11) und zum richtigen Zeitpunkt ein Machtwort zu sprechen, wird auch in anderen Interviews hervorgehoben. Dadurch schafft die Vorgesetzte Struktur, entlastet die Geführten von ihrer Verantwortung und verhindert, dass sich Machtkämpfe auf die MitarbeiterInnenebene verlagern.

Nun wurden in dieser Subkategorie jene Inhalte dargestellt, die sich auf den idealen Balanceakt der Führungskraft beziehen. Wie es die MitarbeiterInnen erleben, wenn in der Führungsbeziehung diese Balance nicht gehalten wird, soll in den folgenden beiden Unterpunkten des Kapitels verdeutlicht werden.

### 5.2.2 Das gefährliche Verwischen der Grenzen

Wie im Verlauf dieses Kapitels bereits deutlich wurde, und wie auch Sinha (1995, 47f.) anmerkt, treten Führungskräfte den Geführten nicht stets in ihrer formalen Rolle gegenüber. Oftmals gehen Vorgesetzte bis zu einem gewissen Grad auch persönliche Beziehungen mit den MitarbeiterInnen ein. Aus der Literatur geht hervor, dass weibliche Führungskräfte ein starkes Gewicht auf diese emotionale Nähe zu den einzelnen Organisationsmitgliedern legen (Stechert 1994, 89). Dies kann sich dadurch zeigen, dass sie vermehrt Privates mit den Geführten teilen (Altenstaedt, Aflermann 2007, 159), oder sich den MitarbeiterInnen beispielsweise „ein Stück offenbaren“, um eine Vertrauensbasis herzustellen (Stechert 1994, 34).

Wie aus der ersten Kategorie „Das innere Wohlwollen – das Bild der ‚guten Mutter‘“ (5.1.) hervorgeht, wird die Nähe in der Führungsbeziehung von den ProbandInnen grundsätzlich geschätzt. Denn, dass die Vorgesetzte ihnen in bestimmten Situationen wie eine „gute Mutter“ oder auch wie eine „Art Freundin“ gegenübertritt, kann ihren Arbeitsalltag angenehm gestalten. Gewisse Aussagen der ProbandInnen verdeutlichen jedoch ebenso, dass auch ein „klarer Cut“ (P.A, 128) in der Beziehung zur Führungskraft Vorteile mit sich bringt. Denn durch das „Verwischen-Lassen“ (P.A, 83) der Grenzen läuft man Gefahr, die Balance zwischen der nötigen Nähe und notwendigen Distanz in der Führungsbeziehung zu verlieren. In den folgenden Bildern soll dargestellt werden, wie die ProbandInnen ein „Zuviel an Nähe“ der Führungskraft erleben und welche negativen Spannungen dieses Ungleichgewicht – sowohl bei den Befragten als auch bei der Führungskraft selbst – auslösen kann.

#### 5.2.2.1 *Wie eine ungewünschte Freundin*

Wie in der Unterkategorie „Die ideale Balance“ (5.2) bereits verdeutlicht wurde, beinhaltet das Bild der „idealen“ Führungskraft, dass diese zwar Nähe zu den MitarbeiterInnen aufbaut, jedoch ebenso – durch die notwendige Distanz – die Professionalität der Führungsbeziehung wahrt. Probandin D fasst diesen Aspekt in folgender Aussage noch einmal kurz zusammen:

*Also ich find man braucht in der Arbeitsbeziehung einfach eine gewisse Distanz. Ich mein es ist zwar gut und schön und auch wichtig, dass man sich mit der Führungskraft versteht, aber das ist immer so eine Gratwanderung...(P.D, 71-73)*

In vier der acht Interviews (P.A, P.B, P.D, P.E) konnten Hinweise darauf gefunden werden, dass die Führungskraft den Balanceakt zwischen freundschaftlicher Nähe und professioneller Distanz nicht beherrscht. Das heißt, die Art und Weise, wie die Vorgesetzte freundschaftliche Nähe zu den MitarbeiterInnen sucht, wird von diesen als grenzüberschreitend oder unprofessionell erlebt. Dies kommt beispielsweise in Situationsberichten zum Vorschein, in denen die Vorgesetzte die ProbandInnen an „extrem privaten Sachen“ (P.D, 56) teilhaben lässt, die sie als Geführte in ihrer Arbeitsrolle „überhaupt nichts angehen“ (P.D, 54). Die Vorgesetzte verhält sich in derartigen Situationen demnach wie eine „Freundin“, welcher die ProbandInnen jedoch eine professionelle Führungskraft vorziehen würden. Anders ausgedrückt: die intensive, freundschaftliche Nähe, welche die Führungskraft zu den ProbandInnen herzustellen versucht, wird von diesen nicht gewünscht. In folgenden Aussagen wird die negative Einstellung von Probandin D gegenüber der Intensität, in der die Führungskraft ein freundschaftliches Verhältnis zu ihr pflegen will, verdeutlicht:

*Naja, weil ich nicht so das Gefühl hab, dass ich mit ihr schon so eine freundschaftliche Beziehung habe, so wie sie das aber dann darstellt, indem sie mir solche Sachen erzählt. Das passt irgendwie nicht zusammen für mich...und sie erzählt ja echt arge Sachen ...echt...und sie ist 50...und teilweise verliert sie da in manchen Situationen einfach ihre Autorität dadurch. Ich mein sie hat einen verstorbenen Ehemann, wo ich die ganze Geschichte weiß, und sie hat auch jetzt wieder einen Freund, wo ich dann auch wieder die ganze Geschichte weiß. Und ja...(P.D, 99-104)*

*Naja, schlecht ist es in dem Sinne, dass sie wirklich private Sachen erzählt, die mich überhaupt nichts angehen und wo ich mir auch denke, mich interessiert das überhaupt nicht und sie erzählt wirklich die ärgsten Sachen, also extrem private Sachen und da denk ich mir oft – Oh mein Gott, warum erzählt sie das mir? Hat sie keine Freunde, denen sie das erzählen kann? (P.D, 54-57)*

*Weil sie es irgendwem erzählen muss glaub ich. Keine Ahnung...vielleicht hat sie ja sonst niemanden ich weiß es nicht, oder sie kommt nicht dazu, weil sie so viele Stunden in der Arbeit ist und da geht sich halt dann vielleicht kein Kaffeeklatsch mehr aus mit ihren richtigen Freunden. Keine Ahnung. Also sie drückt solche Geschichten in der Arbeit wirklich jedem hinein, sobald sie irgendwie die Chance hat. (P.D, 106-110)*

Wie die Probandin anmerkt, wird sie von der Führungskraft in intime, private Details eingeweiht, welche sie – an der Stelle der Führungskraft – nur einer guten Freundin erzählen würde. Diese gute Freundin möchte die Probandin für die Vorgesetzte nicht sein. Indirekt wird in der letzten Interviewpassage der Wunsch zum Ausdruck gebracht, sie möge derartige Intimitäten doch nicht ihr, sondern den „richtigen“ (P.D,

107) Freunden erzählen. Diese Aussage verdeutlicht ebenso, dass die Intensität, in der die Vorgesetzte freundschaftliche Nähe zu ihr sucht, die Probandin überfordert. Der Befragten scheint es ein Anliegen zu sein, einen gewissen Grad an Professionalität und die damit verbundene Distanz in der Führungsbeziehung zu wahren. Denn ihr fällt es durch ein derartiges Verhalten der Führungskraft schwer, das Verhältnis, in dem sie zur Vorgesetzten steht, für sich klar zu definieren. Die Rolle der Führungskraft und die Rolle der Freundin passen für sie nicht zusammen. Dies geht auch aus der negativ gefärbten Aussage hervor, die Führungskraft würde durch ein derartiges Verhalten ihren Status als Autoritätsperson verlieren.

Eine ähnliche Dynamik wird bei Proband E deutlich. Dieser erlebt es ebenso als unangebracht, dass ihn die Führungskraft in das eigene Privatleben zu intensiv mit einbeziehen will. Er hat, wie in folgender Interviewpassage deutlich wird, eine Strategie entwickelt, um das „Zuviel an Nähe“ der Führungskraft abzuwehren:

*Naja es ist schon...ich block zum Beispiel ab, wenn...weil ich weiß, dass sie seit Ewigkeiten Single ist, und da sag ich gar nichts. Das will ich auch nicht wissen. Ich will auch nicht wissen, wen sie trifft und ob sie wen trifft, also da geh ich gar nicht darauf ein, ja? Das mach ich einfach nicht...ja. (P.E, 171-173)*

Lässt man die Aussage des Probanden auf sich wirken, kommt beinahe das Gefühl auf, der Proband versuche sich durch ein „Abblocken“ bei bestimmten Themen die freundschaftliche Nähe der Führungskraft „vom Leibe zu halten“. Dass ihn die Vorgesetzte in das eigene Intimleben mit einbeziehen will, empfindet der Befragte als grenzüberschreitend und beschließt demnach ihre Suche nach Nähe „abzuwehren“. In einer späteren Phase des Interviews geht der Proband außerdem darauf ein, dass er es als unangebracht erlebe, wie die Führungskraft teilweise bei externen Betriebsfeiern Nähe zu den MitarbeiterInnen herzustellen versucht:

*Ja auch, und auch so über interne Geschichten in der Arbeit. Also wo ich mir gedacht hab, also das ist eigenartig, also das ist ganz komisch. Und bis auch manche Punkte wo sie wirklich über Grenzen gegangen ist, wo ich mir gedacht hab, also das geht wirklich überhaupt nicht, also dass man sowas bespricht mit Kollegen über andere Kollegen. Weil ich schon der Meinung bin, dass das schon ein bisschen zu offen...also ja so Lästergeschichten auch, ja? So über andere Kollegen und so. (P.E, 44-48)*

Wie aus der Aussage hervorgeht, erlebt es Proband E als unprofessionell, dass ihn seine Führungskraft „wie eine Freundin“ in „Lästergeschichten“ (P.E, 57) mit einbezie-

hen will. Er merkt ebenso im weiteren Verlauf des Interviews an, dass er der Vorgesetzten bereits einmal rückgemeldet habe, sie würde ihn als Mitarbeiter durch ein derartiges Verhalten in eine unangenehme Situation bringen. Er habe sie gebeten, sie solle derartige Angelegenheiten lieber mit Personen auf derselben hierarchischen Ebene klären:

*...und ich hab ihr dann irgendwann mal bei einem Mitarbeitergespräch rückgemeldet, dass ich das halt nicht ok finde, wenn sie das vor mir macht, weil wie geh ich dann damit um...ich denk mir, das soll sie mit ihr klären, oder soll sich das denken oder von mir aus mit irgendeinem Leitungskollegen klären, aber ich find das kann man nicht machen...also mit wem ...mit mir, der nicht in der Leitung ist...(P.E, 79-83)*

Möglicherweise wird in dieser Aussage, ohne dass es dem Probanden bewusst ist, das Streben der Führungskraft angesprochen, nicht in einer exponierten Stellung betrachtet zu werden. Denn wie aus der Literatur hervorgeht, ist die Differenz zu den MitarbeiterInnen für weibliche Führungskräfte oftmals „nicht einfach zu ertragen und schon gar nicht zu genießen“ (Möller, Steinhardt 2008, 7). Indem die Vorgesetzte ihre Anliegen nicht mit der übergeordneten Leitung bespricht, sondern mit den MitarbeiterInnen, versucht sie – so kann vermutet werden – ihre „Gleichheit“ zu den Geführten zu betonen. In der Rolle der „Art Kollegin“, mit der man schon einmal über andere gleichgestellte Kollegen reden kann, stellt sie sich mit den Geführten auf eine Ebene. Die Wahrnehmung, die Führungskraft würde sich in ihrer exponierten Stellung nicht wohlfühlen, fließt ebenso in das folgende Bild mit ein.

#### 5.2.2.2 *Wie eine leidende Außenseiterin*

Die Führungskraft befindet sich auf Grund ihrer beruflichen Rolle, wie auch schon in der letzten Subkategorie angemerkt, in der Organisation in einer exponierten Stellung. Dies geht mit einem verminderten Ausmaß an kollegialem Austausch und sozialer Integration in das MitarbeiterInnenteam einher. Wie der Name dieser Kategorie bereits impliziert, entsteht bei der Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial teilweise der Eindruck, die Führungskraft würde sich in einer Art „Außenseiterrolle“ betrachten und unter dieser Position leiden. Besonders deutlich kommt dieses Gefühl in folgender Aussage von Probandin D zum Ausdruck:

*...dass wir manchmal im Team das Gefühl haben, dass sie es nicht verträgt, wenn wir uns unter uns, also im Team, besser verstehen wie mit ihr. Und dass bei ihr...ich mein, ich versteh mich noch besser mit ihr, weil die sind jeden Tag*

*da und ich bin nur zwei Mal in der Woche da...der Kontakt zu ihr ist da natürlich anders, aber...naja sie möchte irgendwie privat sehr integriert sein. Also sie fühlt sich ausgeschlossen, wenn wir im Team untereinander...wir arbeiten immer zusammen und reden halt auch viel untereinander. Und sie möchte halt dann diese Sachen auch immer mitbekommen und wenn sie merkt, dass wir uns untereinander besser verstehen, dann kommt sie damit nicht so gut zurecht. (P.D, 18-24)*

Auf die Frage hin, wodurch die Probandin bemerke, dass die Führungskraft mit dieser Situation nicht so gut zurechtkomme, antwortete diese Folgendes:

*Dann spielt sie uns gegeneinander aus und sagt teilweise Sachen, die nicht stimmen (lacht) [...] Naja, jetzt zum Beispiel, wo ich mir für die Diplomprüfung freigenommen habe, hat sie gesagt, ich soll mir von den Anderen kein schlechtes Gewissen einreden lassen und ich soll einfach nicht auf die Anderen hören...also sie gibt mir so das Gefühl, als ob schon einmal wer was gegen mich gesagt hätte. Und es ist aber sowas von aus der Luft...von irgendwo hergeholt, wenn sie solche Aussagen macht, weil wenn mich irgendwer...irgendwie kritisieren will, dann...nein, da hab ich auch schon mit allen geredet und es ist jedem klar, dass die wichtig ist und die unterstützen mich alle komplett damit und dann kommt von ihr sowas, weißt? (P.D, 27-35)*

Auch berichtet die Probandin, dass die Führungskraft ihr einmal vermitteln wollte, dass eine Kollegin schon sehr urlaubsreif sei, um diese in einem schlechten Licht erscheinen zu lassen. Die Probandin hätte diese „Lästerei“ an die betroffene Mitarbeiterin weitergeleitet, woraufhin diese die Führungskraft zur Rede gestellt habe. Die Vorgesetzte habe alles abgestritten und verdeutlicht, dass es sich um ein Missverständnis gehandelt hätte.

Die Führungskraft erlebt – wie es scheint – die Tatsache, dass sie sich in einer exponierten Stellung befindet und demnach aus dem MitarbeiterInnenkreis ausgeklammert wird, als unangenehm. In den Erzählungen von Probandin D wirkt es beinahe so, als wolle die Vorgesetzte das Glück des Teams, an dem sie nicht teilhaben darf, zerstören.

Auch Probandin B führt im Zuge der Befragung eine Situation an, welche das Bild der Führungskraft in der Rolle des leidenden Außenseiters aufwirft:

*Also die ist eher ein bisschen...die sieht sich eher ein bisschen als Teil des Teams. Die leidet glaub ich auch darunter, dass sie zum Beispiel bei der Supervision nicht teilnehmen darf, weil da ja die Leitung nichts verloren hat (lacht). Das ist dann auch immer ein bisschen komisch, weil man ja da Schweigepflicht hat in der Supervision und man aber immer das Gefühl hat, dann...also man hat*



*ein schlechtes Gewissen, weil man ihr das nicht erzählen darf und man merkt schon, dass sie es gern wissen möchte. (P.B, 32-37)*

Wie aus der Interviewpassage hervorgeht, bringt die Supervision sowohl die Führungskraft als auch die Probandin in eine schwierige Lage. Die Vorgesetzte muss akzeptieren, dass sie in ihrer exponierten Stellung vom Gespräch der Geführten ausgegrenzt wird. Möglicherweise kommt bei dieser sogar die Angst auf, dass sie – als die von der Supervision Ausgeschlossene – im Gespräch der MitarbeiterInnen zum Thema gemacht wurde. Die Spannungen auf Seiten der Führungskraft lösen wiederum Spannungen auf Seiten der Probandin aus. Sie beschreibt, dass bei ihr in derartigen Situationen ein schlechtes Gewissen aufkomme, da sie der Führungskraft Informationen vorenthalten muss. Irritationen könnte die Situation für die Befragte auch auslösen, da sie der Vorgesetzten die Informationen nicht nur vorenthalten muss, sondern dies auch darf. Möglicherweise fühlt sich die Probandin plötzlich ungewohnt überlegen. Denn sie besitzt Informationen, wonach die sonst in ihrer Beziehung mächtigere Führungskraft indirekt verlangt, und kann diese zurückhalten.

Nicht nur direkte Aussagen, in denen die ProbandInnen Bezug darauf nehmen, dass ihre Führungskraft sich „ausgeschlossen“ (P.D, 22) fühlt, lassen das Bild der leidenden Außenseiterin aufkommen. So wurden in den Interviews auch Situationen geschildert, welche bei der Forscherin das Gefühl wecken, dass die Führungskraft ihre exponierte Stellung nicht als angenehm empfindet. Beispielsweise berichtet Proband C:

*Ja. Sie sagt schon immer, dass es ihr leid tut, dass sie jetzt keinen Betreuungsdienst mehr machen kann. Letztens ist sie gekommen und hat gesagt, ich hab frei, sie macht eh den Dienst. Sie hat sich nur aufstellen lassen, weil der Chef, der Big Boss gekommen ist und gesagt hat, wenn sich in der Position nichts ändert, also dass sie aufsteigt, wird sie eine Externe werden. Das wollte sie natürlich nicht, dass sich da die Struktur alles umdreht. (P.C, 213-217)*

Es kann – wenn auch mit Vorbehalt – die These aufgestellt werden, dass die Führungskraft durch diese Aktion verdeutlichen will, dass sie sich trotz ihrer exponierten Stelle nicht als „zu weit entfernt“ von den MitarbeiterInnen betrachtet. Denn Anderen überlegen zu sein kann – wie im Punkt 3.5.2 bereits angedeutet wurde – gerade für weibliche Führungskräfte auf Grund ihrer Sozialisation mit einem Gefühl des Unwohlseins einhergehen (Möller und Steinhardt 2008, 7). Möglicherweise kommt durch das Angebot der Vorgesetzten, die Betreuungseinheit zu übernehmen, ihr „Dilemma zwischen Partnerschaft und Ungleichheit“ (ebd., 7f.) zum Ausdruck. Auch die Aussa-

ge, sie hätte ihre Position nur geändert, da es von ihr verlangt wurde, und nicht weil sie „das Aufsteigen“ angestrebt habe, deutet auf eine derartige Haltung der Führungskraft hin. Einen Hinweis verdient in diesem Zusammenhang, dass der Proband am Ende des Interviews noch anmerkt, die Führungskraft reagiere äußerst empfindlich darauf, wenn man sie als „Chefin“ bezeichne. Es sei ihr unangenehm und sie würde das nicht gern hören.

Auch hinter einem Situationsbericht von Proband E könnte man den Versuch der Führungskraft vermuten, die Diskrepanz zu den MitarbeiterInnen zu verringern:

*Sie hat so ihre Methode (lacht) Sie sagt ‚Ab 10 ist des wurscht, also ab 10 kann man über das rede‘ ja? Das hab ich am Anfang sehr komisch empfunden und ich hab auch gefunden, das ist nicht sehr professionell, ja? (P.E, 40-42)*

Wie aus der Aussage hervorgeht, möchte die Führungskraft in dieser Situation nicht in ihrer hierarchisch höheren Berufsrolle gesehen werden, sondern es ist ihr ein Anliegen, dass sie von den *Untergebenen* als Gleichgestellte wahrgenommen wird. Es wirkt so, als wolle sie „dazugehören“. Der Proband ist von der Haltung der Führungskraft irritiert. Wie er auch im weiteren Verlauf des Interviews häufig betont, erachtet er es als wichtig, dass die Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen von einer gewissen Professionalität gekennzeichnet ist.

Zwar aus einem anderen Blickwinkel, aber dennoch in Bezug auf das Bild der Führungskraft als Außenseiterin interessant, erscheinen Aussagen von Proband E und Probandin G, aus denen deutlich hervorgeht, welche wichtige Funktion die Führungskraft als Außenseiterin für das Klima in der Organisation einnimmt. So stellt diese in ihrer exponierten Position für die Geführten eine gute Zielscheibe dar, auf welche eigene Spannungen und negative Gefühle im Arbeitsalltag projiziert werden können. Proband E verdeutlicht diesen Gedanken äußerst reflektiert. Möglicherweise wurde der Gefragte in der Führungskräftebildung, die er – wie bereits angemerkt wurde – absolviert hat, für dieses Phänomen sensibilisiert:

*Ja, das ist naturgegeben glaub ich in einer Abteilung, also dass du, also ich würd sagen, das läuft so ab, also du redest meistens...das ist dann, wenn du dich über irgendwas aufregst. Das ist das, was ich vorher gesagt hab, das ist einfach so, weil es so einfach ist, ja? Das ist ganz einfach, wenn der nicht dabei ist, einfach auf den oben hinhauen und alles auf ihn konzentrieren [...]. Das ist einfach die ganze Last. Das ist mir aber auch sehr bewusst. Das macht auch einfach*

*manchmal Spaß, wenn du jetzt mit einem Kollegen, wann du sagst so ach heut war's wieder deppert oder keine Ahnung, ja? (P.E, 241-248)*

Auch in einer Aussage von Probandin G geht die Funktion der Führungskraft als „Sündenbock“ deutlich hervor. Sie merkt an, dass man im MitarbeiterInnenteam durch die Tatsache, dass man sich gegen die Führungskraft zusammengeschlossen habe, näher zusammengedrückt sei.

Das Zusammenschließen gegen den „gemeinsamen Feind“, kann das „Wir Gefühl“ im KollegInnenkreis offensichtlich steigern. Die Führungskraft als Außenseiterin kann demnach eine wichtige Rolle für die Geführten als Gruppe einnehmen.

Ein weiteres Bild, welches im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand aufgekommen ist, und sich auf das „gefährliche Verwischen der Grenzen“ bezieht, stellt das der „zu dominanten Freundin“ dar.

#### 5.2.2.3 *Wie eine dominante Freundin*

Wie bereits angemerkt, steigt die Führungskraft im Arbeitsalltag teilweise aus ihrer Rolle der übergeordneten Autoritätsperson und nimmt eine Haltung gegenüber den MitarbeiterInnen ein, welche diese mit einer „Art Freundin“ assoziieren. Dies zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass sich Gesprächsthemen auf private Angelegenheiten beziehen oder auch, wie Probandin B anmerkt, dass man sich bei externen Betriebsfeiern mit einem „Küsschen links und rechts“ begrüßt. Das *Bild der zu dominanten Freundin* drückt aus, dass der Rollenwechsel der Vorgesetzten zwischen der „Art Freundin“ und der Rolle der Führungskraft für die MitarbeiterInnen mit Herausforderungen verbunden sein kann. So kommt bei Situationsberichten der Befragten bei der Forscherin teilweise das Gefühl auf, als würden sie sich in Bezug auf den Rollenwechsel der Führungskraft oder auch in Bezug auf den Rollenwechsel der „Art Freundin“ als machtlos erleben. Denn die Vorgesetzte – so wirkt es – könne alleine darüber entscheiden, in welchen Situationen sie als Führungskraft und in welchen sie als Freundin von den MitarbeiterInnen angesehen und behandelt werden möchte. Die folgende Aussage von Probandin D verdeutlicht diese Dynamik:

*Im Team redet sie manchmal sehr viel über Privates, über den Urlaub und über irgendwelche Sachen, das hab ich mit den Kollegen auch schon öfter besprochen, aber es traut sich auch keiner was sagen, dass wir die Zeit viel effizienter nutzen möchten, damit wir früher nach Hause können...aber man kann halt auch*

*nicht zur eigenen Chefin sagen – jetzt tu weiter – das geht irgendwie auch nicht, oder...(lacht) (P. B, 51-55)*

Die Probandin beschreibt in dieser Aussage eine Situation im Arbeitsalltag, in der sie das Bedürfnis verspürt, die Führungskraft auf ihre Pflichten als Leiterin des Mitarbeiterinnenteams aufmerksam zu machen und deren Rollenwechsel von der „Art Freundin“ zur aufgabenorientierten Führungskraft einzuleiten. Gleichzeitig schreckt sie jedoch davor zurück, da die Vorgesetzte trotz der Tatsache, dass sie sich gerade „wie eine Freundin“ verhält immer noch die hierarchisch übergeordnete Autoritätsperson darstellt. Würde die Probandin in dieser Situation die Führungskraft „zurechtweisen“ (wie sie dies auch bei einer Kollegin oder Freundin machen würde, welche die Teamsitzung stört), würde sich ein versuchter Machtwechsel vollziehen, der von der Mitarbeiterin als unerlaubt angesehen wird. Auch die Führungskraft würde auf eine derartige Reaktion der Probandin wahrscheinlich irritiert reagieren. Ein ähnliches Szenario zeigt sich in einer Interviewpassage von Probandin D:

*Also es ist wirklich so, du hast gerade eigentlich voll den Stress und keine Zeit und sie steht da und labert dich voll damit (lacht). Kann man auch nicht einfach gehen. (P.D, 109-110)*

Auch hier wird eine Situation beschrieben, in der die Vorgesetzte der Probandin „wie eine Freundin“ begegnen will. Die Befragte möchte jedoch in der Rolle der Mitarbeiterin weiter ihrer Arbeit nachgehen. Obwohl sich die Führungskraft in der Situation „wie eine Freundin“ verhält, behält sie dennoch die Macht über die Probandin, denn diese fühlt sich verpflichtet, der Vorgesetzten auf Grund deren übergeordneter, beruflicher Position, zuzuhören und ihre Rolle als aufgabenorientierte Mitarbeiterin nach hinten zu stellen. Die Vorgesetzte wird demnach sowohl in der Rolle der Führungskraft als auch in der Rolle der eigentlich „hierarchisch gleichgestellten Art Freundin“ als mit mehr Macht ausgestattet erlebt. Will diese als „Art Freundin“ Aufmerksamkeit, so fühlen sich die ProbandInnen – wie es scheint – verpflichtet, sich deren Rolle zu „fügen“, da sie diese sonst in ihrer Rolle als Führungskraft verärgern.

Neben den negativen Spannungen, die bei den Befragten beobachtet werden können, wenn die Grenzen zwischen der Führungskraft und der „Art Freundin“ verwischen, kann bei den ProbandInnen ebenso ein negatives Bild der Führungskraft aufkommen, wenn sich diese zu sehr „wie eine Mutter“ verhält.

#### 5.2.2.4 *Wie eine mütterliche Glucke*

In drei der acht geführten Interviews (P.A, P.B, P.F) lassen sich Hinweise darauf finden, dass die Führungskraft beinahe schon zu fürsorglich darauf bedacht ist, die Harmonie der „großen glücklichen Familie“ (P.A, 112) zu wahren. Am deutlichsten geht das Bild der mütterlichen Glucke jedoch aus dem Interview mit Probandin A hervor. Diese beschreibt, dass die Vorgesetzte beispielsweise zusätzliche Aufgaben auf sich nehme, um die MitarbeiterInnen nicht zu belasten oder sogar Informationen vorenthalte, welche die Geführten bedrücken könnten:

*Naja, das waren einfach so zusätzliche Aufgaben, oder z.B. finanzielle Geschichten, also dass unsere Posten bedroht sind...also sie hat uns schon darüber informiert, aber nur in einem minimalen Ausmaß, und sie hat aber die ganze Verantwortung praktisch getragen. (P.A, 103-105)*

Interessant erscheint, dass Probandin A diese Haltung der Führungskraft als Grund nennt, warum ihre Führungskraft gekündigt habe:

*Und ich glaub, das ist der Grund, warum sie dann aufgehört hat, weil es einfach für sie zu viele Aufgaben waren...und sie nichts abgegeben hat, weil sie uns da immer ein bisschen beschützen wollte, sie hat gewusst, wir sind für das und das zuständig und wollt uns nichts Zusätzliches aufbürden und hat dann halt selbst total viel zusätzlich gemacht. Also so als ob sie uns irgendwie schützen wollte. (P.A, 97-101)*

Die Vorgesetzte habe versucht, die MitarbeiterInnen vor allen Übeln zu bewahren und sich dadurch selbst überfordert. Die Probandin merkt an, sie habe das Verhalten der Vorgesetzten zwar zu schätzen gewusst, sie bezeichnet die aufopfernde Haltung der Führungskraft jedoch ebenso als Schwäche derselben:

*Schwächen jetzt im Führungsstil...naja eine Schwäche ist vielleicht, dass sie ein bisschen sie sich sehr verantwortlich gefühlt hat für ihre Angestellten, und viele Sachen ferngehalten hat von uns, fast so wie eine mütterliche Glucke...das ist vielleicht ein typischer Nachteil...und so Sachen zum Beispiel nicht abgegeben hat und dadurch total überlastet und gestresst war und irgendwie fühlt man sich dann als Auslöser...(P.A, 90-94)*

In diesem Interviewausschnitt wirft die Probandin die Metapher der „mütterlichen Glucke“ auf. Genau wie eine Henne, die ihre Küken unter ihrem Flügelhaum warmhält und beschützt, ja fast erdrückt, wird demnach auch die Führungskraft erlebt. Ebenso geht aus der Aussage hervor, dass sich die Probandin für die Überlastung der Führungskraft verantwortlich fühlt und sich sogar als Auslöser für deren Kündigung betrachtet.

Dass die Führungskraft schon „ausgesaugt“ (P.A, 108) sei, habe man schon lange vor deren Kündigung gemerkt und man habe versucht, ihr so gut wie möglich beizustehen:

*Naja, man bietet halt dann an. Wir haben angeboten...was dann auch nicht wieder so optimal ist, also das ist vielleicht wirklich die Problematik, wenn sich das alles ein bisschen verwischt. [...], also wenn man sich halt dann auch persönlich engagiert und dann halt die Leute auch mag und [...] es so eine Art große glückliche Familie ist, wo dann jeder ein bisschen über seine Grenzen hinausgeht. Aber man macht es lieber, man macht es gern. Aber man schwimmt halt dann ein bisschen, man merkt halt, ok, da ist eine Unstimmigkeit da, aber man will die Harmonie irgendwie ein bisschen beibehalten und man...überfordert sich...ich glaub, wenn die Situation klarer gewesen wäre, also definiert als reine Arbeitsbeziehung, dann hätt es geheißen, so das schaut so aus, und du machst jetzt das und du machst jetzt das, dann kommt man nicht in diesen persönlichen Zwiespalt – aaah ihr geht es nicht gut, sondern dann hat man den Aufgabenbereich, weiß, was man erledigen soll und fühlt sich nicht ein bisschen so schuldig. Also dass man sich persönlich so involviert und ich glaub, wenn da starrere Grenzen wären, dann wär der Vorteil, dass man einfach seine Aufgabe macht und dann außer Haus geht und sich nicht mehr darum kümmern muss, wie es weitergeht, sondern dann hat man einfach seine Funktion erfüllt. Ohne schlechtem Gewissen, was man jetzt vielleicht an Arbeit zurückgelassen hat. Also es tut mir leid für sie, und ich denke anders wärs wahrscheinlich für alle ein bisschen leichter gewesen... (P.A, 109-124)*

Wie aus der Aussage hervorgeht, ist nicht nur die Führungskraft durch ihre Intention, die MitarbeiterInnen vor allem Übel zu bewahren, überfordert, sondern ebenso kann die starke emotionale Beziehung, die die Vorgesetzte durch eine derartige Haltung zu den Geführten herstellt, bei den MitarbeiterInnen Spannungen auslösen. Die Intensität, mit der sich die Führungskraft für die Probandin einsetzt, erweckt in ihr das Gefühl, sie müsse dieser etwas zurückgeben und diese ebenso vor Be- und Überlastung schützen. Das sei – wie die Befragte anmerkt – die Problematik, wenn „das alles ein bisschen verwischt“ (P.A, 110). Am Ende des Zitats verweist sie deshalb auf die Vorteile einer etwas distanzierteren, professionelleren Beziehung zur Führungskraft.

### **5.2.3 Die Demonstration von Macht und Autorität – das Zuviel und das Zuwenig**

Auch im Hinblick auf die Demonstration von Macht und Autorität wird von der Führungskraft ein Balanceakt verlangt, wie im Punkt 5.2.1 bereits verdeutlicht wurde. Denn sowohl ein Zuviel als auch ein Zuwenig an Über- oder Unterordnung den MitarbeiterInnen gegenüber, kann bei diesen – wie in dieser Kategorie deutlich wird – an negative Emotionen gekoppelte Bilder erzeugen, die im Folgenden veranschaulicht werden.

### 5.2.3.1 *Wie eine böse Polizistin*

Wie aus der Literatur zu entnehmen ist, verspüren weibliche Führungskräfte auf Grund der weit verbreiteten Meinung, Frauen seien „schwächer“, oftmals den Druck, sich als Führungskraft besonders zu behaupten. Deshalb so Kanter (1977, 202f.) tendieren diese teilweise dazu, „härter“ zu führen als ihre männlichen Kollegen, um nicht an Autorität zu verlieren. Proband E stellt im Zuge des Interviews ebenfalls diese These auf und verwendet in seiner Aussage den Vergleich der weiblichen Führungskraft mit einer Polizistin:

*... also dass genau die Frauen, die jetzt in solche Positionen kommen [...] gerade deswegen den Druck haben, jetzt besonders...ja?...eben zu zeigen, dass sie das können und dass sie das machen, ja? Das ist auch meine Theorie bei Polizistinnen, dass die teilweise viel härter sind und so, eben um sich zu beweisen in dieser Männerwelt als Frau. Da muss man halt dann einfach ein bisschen over the top sein. (P.E, 192-195)*

Interessanterweise bezieht sich auch Probandin G im Zuge der Erläuterungen, wie sie ihre Führungskraft erlebt, auf das Bild der Polizistin. Sie merkt an, dass diese wie eine Art „böse Polizistin“ (P.G, 78) ihre Autorität demonstriere. Dies erzeuge bei den MitarbeiterInnen teilweise Angst und Einschüchterung:

*Ja, teilweise ein bisschen aus Angst. Also ich hab auch junge Kolleginnen, die wirklich teilweise ein bisschen nervös sind, wenn sie zu ihr gehen müssen, weil sie die Leute teilweise ziemlich anfahrt“. (P.G, 28-30)*

*Sie ist glaub ich, wenn du ein bisschen eine geschrecktere Person bist, ein bisschen eine schwächere Person bist, dann ist sie eine sehr einschüchternde Chefin“. (P.G, 40-41)*

Doch nicht nur die MitarbeiterInnen scheinen die Führungskraft als furchterregend zu erleben, sondern ebenso die Kinder, die in der Schule unterrichtet werden. So verweist die Probandin auf eine Situation, in welcher sie die Klasse informiert habe, dass die Frau Direktor bald komme, um sich ein Bild vom Unterrichtsgeschehen zu machen. Ein Kind hätte sie darauf hin angeschaut und gefragt, ob sie dann eine Peitsche mitnehme.

Ein weiteres Charakteristikum der Führungskraft, das deren Vergleich mit einer Polizistin schürt, ist, dass deren „Anweisungen“ (P.G, 8) im MitarbeiterInnenteam aus Respekt oder auch aus Angst nicht in Frage gestellt werden. Anders ausgedrückt, man

wagt es nicht, sich auf eine Diskussion mit der gefürchteten Führungskraft einzulassen. Die folgende Situation, welche Probandin G beschreibt, verdeutlicht diesen Aspekt:

*Ja am 2. Schultag, das war aber kein Konflikt, weil auf das braucht man sich mit ihr gar nicht einzulassen, dass man ihr dagegenredet, weil da wird man eh gleich mundtot gemacht...da bin ich mit meinen Erstklasslern hinunter gegangen und wollt mich von meinen Kindern verabschieden und sie ist dagestanden und hat gesagt – Für das ist jetzt keine Zeit, da gibt's nichts mit verabschieden, die Kinder gehen heim und fertig und sie gehen in das Lehrerzimmer. – und ich drauf: Ok. Und dann bin ich halt gegangen. Wie gesagt, man legt sich nicht gerne mit ihr an, da hat man keine Chance. (P.G, 62-67)*

Wie die Probandin anmerkt, wird man bei Widerspruch „mundtot“ (P.G, 63) gemacht. Auf Diskussionen brauche man sich bei ihr gar nicht erst einzulassen, da man sowieso keine Chance habe. Die Führungskraft legt demnach einen sehr „harten“ Führungsstil an den Tag. Die Distanz, welche zwischen ihr und den MitarbeiterInnen vorherrscht, spürt die Probandin – wie es scheint – sehr deutlich. Auch merkt die Befragte im Laufe des Interviews an, dass sie die Führungskraft siezen müsse und diese ein großes Augenmerk darauf lege, die MitarbeiterInnen nicht in private Angelegenheiten mit einzu beziehen. Nicht einmal über eine sehr schwere Operation, auf Grund derer sie drei Tage in der Schule gefehlt hätte, wurden die MitarbeiterInnen informiert. Emotionale Nähe würde zwischen ihr und den Geführten in keinster Weise aufkommen.

Möglicherweise kommt in der starken Abgrenzung zu den MitarbeiterInnen und der klaren Demonstration des Status ein Rollenkonflikt der Führungskraft zum Ausdruck. Es kann die These aufgestellt werden, dass diese besonders viel Distanz zu den Geführten wahrte, da ein zu freundliches und kooperatives Verhalten dazu führen könnte, dass sie von den MitarbeiterInnen nicht mehr als Autoritätsperson anerkannt wird.

Probandin G merkt spannenderweise an, dass sie die Führungskraft als Mensch zwar nicht besonders achte, jedoch ihre Art und Weise mit Macht umzugehen für sie als Mitarbeiterin durchaus Vorteile mit sich bringe:

*Also sie ist...ja...aber es traut sich auch irgendwie keiner...es will ihr keiner widersprechen bei ihr...dadurch läuft das Kollegium sehr gut, weil jeder weiß, was er zu tun hat und das auch nicht in Frage stellt...also auch wir nicht untereinander... es zahlt keiner hinunter, weil er sich eben auch nicht mit ihr anlegen will. (P.G, 11-14)*



*Sie ist die Chefin. Es wird nie dran gerüttelt, dass jeder das macht, was sie sagt. Also es ist komplett klar, wenn sie sagt, es wird gemacht, dann wird das gemacht. (P.G, 25-26)*

*Ja und mit dem komm ich auch gut zurecht irgendwie. Dass es eben unter ihr nicht irgendwie so kleine Machtspielchen gibt, die jetzt gemacht werden könnten, weil es sowieso logisch ist, was von wem zu erledigen ist. (P.G, 83-85)*

Wie es scheint, nimmt die Führungskraft in ihrer Funktion als „böse Polizistin“ im Bezug auf das Klima im MitarbeiterInnenteam eine wichtige Funktion ein. Sie befreit die Geführten von der Last, sich untereinander arrangieren zu müssen und wirkt somit Konflikten innerhalb des Teams entgegen. Ein weiterer Vorteil, den die Tatsache, dass die Führungskraft eine Art „böse Polizistin“ sei, mit sich bringe, bestehe augenscheinlich darin, dass man sich im MitarbeiterInnenteam gegen den „gemeinsamen Feind“ zusammenschließen könne:

*Wobei ich find, dass das auch irgendwie so seine Vorteile hat, dass sie so die böse Polizistin ist, weil dadurch sind wir im Kollegenkreis irgendwie ziemlich zusammengewachsen. Also wir haben uns halt gegen den Feind zusammengeslossen. Und das hat auch seine Vorteile...so vom Arbeitsklima find ich... (P.G, 77-80)*

Genau wie das Bild der bösen Polizistin eine äußerst distanzierte Haltung der Führungskraft den Geführten gegenüber beinhaltet, kennzeichnet die demonstrative Abgrenzung der Vorgesetzten von den Geführten auch das folgende Bild.

#### 5.2.3.2 *Wie eine Reiterin am hohen Ross*

In drei der acht durchgeführten Interviews (P.B, P.D, P.G) wird von den ProbandInnen berichtet, dass sich die Führungskraft in manchen Situationen sehr wichtig nimmt und dies auch zeigt. Es entsteht bei deren Schilderungen der Eindruck, die Vorgesetzte würde auf einem hohen Ross sitzen und auf ihre Untergebenen herabblicken. Deutlich wird diese wahrgenommene Haltung der Führungskraft beispielsweise in folgender Interviewpassage:

*...sie erwartet sich, dass wir ihr die und die Vorschläge bringen, was wir mit den Kindern machen könnten, Ausflüge und so, wenn wir dann aber einen bringen, wird der nie und zwar wirklich nie umgesetzt. Also entweder sie nimmt den Vorschlag nicht wahr, vergisst ihn wieder, oder sie hat immer ganz viele Gegenargumente auf Lager, was an dem Vorschlag schlecht ist. Das kommt mir manchmal so vor, als würd sie automatisch dagegen reden, dass sie halt zeigen kann,*

*dass sie doch die letzte Entscheidungsmacht hat und sowieso am längeren Hebel sitzt... (P.D, 123-129)*

Die Interviewteilnehmerin hat – wie deutlich wird – das Gefühl, die Führungskraft würde nicht ernsthaft an den Meinungen und Vorschlägen der MitarbeiterInnen interessiert sein. Vielmehr fordere sie diese lediglich ein, um sich eine Gelegenheit zu schaffen, ihr Wort über alle anderen zu stellen. Die Probandin vermutet zu einem späteren Zeitpunkt des Gesprächs, die Vorgesetzte wolle durch dieses – teilweise von ihr an den Tag gelegte – „Von oben herab“ (P.D, 151) ihre Position „herabhängen lassen“ (P.D, 151).

Eine ähnliche Dynamik ist bei einer Schilderung von Probandin G wahrzunehmen. Bei der von ihr beschriebenen Situation wirkt es so, als hätte die Führungskraft nicht das Bedürfnis, ihre – von den MitarbeiterInnen kritisierten – Entscheidungen zu rechtfertigen, da dies auf Grund ihrer hierarchisch höhergestellten Position gar nicht nötig sei:

*Da könnte ich extrem viele Geschichten erzählen. Sowas passiert ständig mit ihr. Wir waren auch mal in einer Konferenz und haben da diskutiert...sie ist total altmodisch. Sie besteht darauf, dass die Burschen die Mützen herunternehmen müssen in der Schule, also sobald sie das Haus betreten, die Mädels aber nicht. Also das ist so altformell. Früher in der Kirche haben auch die Frauen die Hüte aufgehakt und die Männer haben sie heruntergeben müssen. Und wir haben halt alle gesagt: Tschuldigung, wenn sie die Burschen herunter nehmen müssen, dann müssen sie die Mädchen aber auch herunter nehmen. Und davon ist sie aber überhaupt nicht runter gestiegen. Sie hat uns auch keine Antwort darauf gegeben, wie wir den Kindern das dann verkaufen sollen. Sie weiß nur, dass das so ist. (P.G, 110-118)*

Wie die Probandin verdeutlicht, sei die Führungskraft nicht „heruntergestiegen“ (P.G, 117), also nicht von ihrer Forderung abgewichen. Diese Metapher lässt abermals die Assoziation der Führungskraft mit einer Reiterin aufkommen, welche vom hohen Ross herabblickt. Es scheint, als habe die Probandin den Eindruck, die Führungskraft würde sich als etwas „Höheres“ oder „Besseres“ vorkommen, was dazu führt, dass sie ihr – wie im weiteren Verlauf des Interviews deutlich wird – den Sympathiestatus abspricht.

Ein interessanter Aspekt besteht auch darin, dass die übertrieben wahrgenommene Demonstration der Macht durch die Führungskraft vor allem auch dann negative Spannungen bei den ProbandInnen aufkommen lässt, wenn diese das Gefühl haben, dass die Vorgesetzte zu gewissen Entscheidungen eigentlich nicht befähigt ist, da diese nicht in deren Kompetenzbereich fallen:

*Bei ihr...sie ist nur ein paar Tage in der Woche da, kommt's mir immer ein bisschen so vor, als ob sie glauben würde, sie ist irgendwie die Erhabene, die alles besser weiß, wobei sie ja viel auch von den Klienten gar nicht mitbekommt. Also wenn man ihr irgendwas erzählt, was passiert ist mit irgendeinem Klienten, kommen immer Ratschläge von ihr, wie man was besser machen könnte und so. Was ja grundsätzlich nicht schlecht ist, aber manchmal kommts mir so vor, als möchte sie sich damit nur wichtigmachen und halt doch wieder zeigen, wer der Boss ist. (P.B, 102-107)*

Wie es scheint, entsteht bei der Probandin das Gefühl, die Vorgesetzte würde in manchen Situationen nicht die Intention verfolgen, die MitarbeiterInnen durch ihre Ratschläge zu unterstützen, sondern diese lediglich aussprechen, um ihren Status zu demonstrieren. Ihre Erklärung, warum die Vorgesetzte das Bedürfnis verspürt, in den Kompetenzbereich der MitarbeiterInnen immer wieder mal „hineinzupfuschen“ (P.H, 89), verdeutlicht Probandin D in folgender Aussage:

*Ich mein ich find, dass das eigentlich ein bisschen ein Zeichen von Unsicherheit ist, dass sie die Führungsposition dann in ein paar Situationen so von oben herab so heraushängen lasst. Weil ich glaub da merkt sie einfach, dass wir mehr Ahnung haben wie sie und dass wir das auch ohne sie schaukeln könnten, manchmal. Also so Krisensachen. Und wenn sie sich dann so einmischt und uns quasi zeigen will wie es geht, obwohl's teilweise echt unangebracht ist, dann find ich, ist das ein bisschen so ein Zeichen, dass sie eben durch so ein Verhalten ihre eigenen Ängste vielleicht kompensieren will. Also dass sie sich ein bisschen wichtigmacht, damit sie selbst das Gefühl hat, dass sie wichtig ist und dass es ohne sie nicht funktionieren würde. (P.D, 149-157)*

Die Interviewteilnehmerin geht demnach davon aus, dass die Vorgesetzte durch ihr „Wichtig Machen“ ihre eigenen Ängste kompensieren will. Möglicherweise befürchtet die Führungskraft, dass ihr, wenn sie sich mit den Geführten zu sehr auf eine Ebene stellt, der Status als Autoritäts- und Respektperson aberkannt wird.

Neben dem Zuviel an Überordnung und Demonstration von Macht, kann auch ein Zuwenig bei den ProbandInnen negative Spannungen auslösen. Dies geht aus der folgenden Unterkategorie hervor.

#### 5.2.3.3 *Wie eine passive Beobachterin*

Wie bereits im Verlauf des Kapitels deutlich wurde, schätzen es MitarbeiterInnen, wenn ihnen die Führungskraft bei Entscheidungen Eigeninitiative zugesteht. Dadurch fühlen sie sich von der Vorgesetzten wertgeschätzt und in ihren eigenen Kompetenzen bestätigt. Ein negativ behaftetes Bild in Bezug auf die Übergabe von Entscheidungen

entsteht jedoch, wenn bei den Geführten das Gefühl aufkommt, die Führungskraft würde sich wie ein passiver Beobachter aus der Affäre ziehen. So bringt Probandin H in der folgenden Aussage ihren Wunsch nach einem Machtwort der Führungskraft zum Ausdruck:

*... sie überlässt Entscheidungen uns. Zum Beispiel wenn es um Urlaube geht. Wir fahren im Herbst auf Urlaubsaktion, und wir haben uns schon alle total gefreut, weil da dieses Jahr ein Betreuer weniger mitfahren muss. Und das lässt sie dann uns ausmachen, wer das ist. Also gerade bei solchen individuellen Betreuerurlauben, wenn's darum geht, dass das eingeteilt wird, da wär's halt manchmal ganz schön, wenn sie ein bisschen präsenter wär. Bei uns ist das immer ein Riesenthema. Also den Urlaub muss man schon immer zwei Monate vorher ankündigen, weil es dürfen bei uns immer nur zwei Leute gleichzeitig Urlaub haben. Also da wär's schön, wenn sie dann sagen würd... Und es gehen dann halt auch oft dieselben... also dass dieselben dann auf Urlaub gehen. Und das lässt sie uns dann immer selbst aushandeln und da wär's mir halt schon manchmal lieber, wenn sie... sie müsste nicht die Entscheidung treffen, aber sie könnte halt sagen, was ihre Meinung ist oder was sie besser finden würd. Da ist schon öfter mal ein bisschen eine ungute Stimmung aufgekommen bei uns. Und ja ein paar setzten sich halt dann durch, meistens die die schon am längsten dabei sind, und ja die anderen haben dann halt irgendwie Pech... (P.H, 120-133)*

Möglicherweise ist sich die Führungskraft dessen bewusst, dass sie als aktiver Entscheidungsträger nicht auf die Wünsche jedes einzelnen Mitarbeiters eingehen kann und ihr somit negative Gefühle von den Benachteiligten entgegenkommen könnten. Durch ihre passive Haltung bewirkt sie, dass die Machtkämpfe auf die untere MitarbeiterInnenebene verlagert werden. Die Probandin scheint dies als ein „Im Stich lassen“ der Führungskraft zu erleben. Auch Proband E weist in folgender Aussage auf seinen Wunsch hin, die Führungskraft möge in manchen Situationen aktiver ihre Funktion als entscheidungsbemächtigte Führungskraft ausleben:

*...wir haben dann auch Teamsitzungen, wo dann regelmäßig Fälle besprochen werden und wo's auch immer wieder Diskussionen gegeben hat und wo ich auch der Meinung war, dass sie zu wenig Stellung bezieht und nicht klar sagt ‚Ok, das wird so entschieden‘. Es gibt ja manchmal so Situationen, wo es so ist, der eine sagt das und der andere sagt das und da braucht's halt dann eine Führungskraft, die sagt – Ok, so machen wir's ja? Ob das jetzt deine Meinung ist oder nicht, ist dann eh wurscht, ja? Und da hab ich mir manchmal gewünscht, dass sie da ein bisschen schärfer Stellung bezieht. (P.E, 8-14)*

Die Forderung des Probanden nach einem Machtwort der Führungskraft in bestimmten Situationen geht aus der Aussage klar und deutlich hervor. Denn – wie der Interviewteilnehmer verdeutlicht – verlangen gewisse Unstimmigkeiten im Team nach der

Führungskraft, die bemächtigt ist, Letztentscheidungen zu treffen. Nur so wird ein Vorankommen in Hinblick auf die gemeinsamen Ziele ermöglicht. Es kann die These aufgestellt werden, dass durch die Haltung der Führungskraft zum Ausdruck kommt, dass sich diese nicht wohlfühlt, wenn sie ihre Macht offen demonstriert. Möglicherweise steht das Bild der passiven Beobachterin damit in Zusammenhang, dass die Vorgesetzte befürchtet, durch ihr Greifen nach Macht als rücksichtslos oder aggressiv angesehen zu werden. Denn auch aus der Literatur geht hervor, dass der weibliche Sozialisationsprozess noch immer unter dem Verbot der Durchsetzungskraft steht (Ritter 2007, 58; Möller, Steinhardt 2008, 8).

Auch im folgenden Bild wird deutlich, dass die Führungskraft – nach Ansicht der ProbandInnen – ihren Status zu wenig demonstriert.

#### 5.2.3.4 *Wie ein Mäuschen*

Der wichtige Stellenwert des Machtwortes der Führungskraft wurde in der vorangegangenen Unterkategorie bereits verdeutlicht. Zum einen verhindert sie durch das „auf den Tisch hauen“ (P.B, 28), dass sich Machtkämpfe auf die MitarbeiterInnenebene verlagern, zum anderen schafft sie dadurch Struktur und ermöglicht ein Vorankommen im Hinblick auf die gemeinsamen Ziele. Ist die Vorgesetzte nicht fähig, sich in Situationen, welche danach verlangen, über andere zu stellen und sich durchzusetzen, so kann dies das Team belasten und ihr wird – wie in dieser Kategorie verdeutlicht wird – der Status der Autoritäts- und Respektsperson abgesprochen.

In den Interviews von drei ProbandInnen (P.C, P.F, P.H) kommt das Bild auf, als würde sich die Führungskraft anderen in Entscheidungsprozesse involvierten Parteien regelrecht unterwerfen. Proband C, Probandin F und Probandin H nehmen diese Unterwürfigkeit ihrer Führungskraft im Umgang mit deren übergestellter Leitung wahr. Eine Probandin vergleicht, wie deutlich wird, die Führungskraft in Hinblick auf ihr Durchsetzungsvermögen mit einem „kleinen Mäuschen“:

*Und sie kann sich sehr schwer durchsetzen, dass wir quasi unsere Ziele im Team erreichen. Sie traut sich ja...der ist älter, der über ihr steht und nicht so schüchtern wie sie...das ist ein gestandener Mann...also es ist so, über der [Name d. Führungskraft] steht noch der Herr Primar. Die ist quasi dem unterstellt. Und es ist so, dass sie sich gegen den nicht wirklich was sagen traut. Irgendwie unsere ganzen Anliegen, was wir halt möchte das verändert wird, das schafft sie nicht, dass sie das bei ihm irgendwie durchbringt. Ja? Sie ist da rela-*

*tiv emotional und weiß schon, dass sie viel verändern sollte, aber bringt das nicht irgendwie rüber. (P.F, 21-28)*

*Außerdem ist es für den Big Boss leichter, wenn es eine Hofleiterin ist und nicht ein Hofleiter. Weil sie eben leichter mal zu allem ja sagt. Und er bei ihr mehr sagen kann und sie da auch nichts dagegen sagt. (P.C, 219-221)*

*Ja, da nimmt sie sich ein bisschen zurück und lässt dann eher die reden und man erkennt sie dann auch irgendwie manchmal gar nicht mehr wieder. Da wird sie so (lacht) wie so ein kleines Mäuschen...(P.H, 174-176)*

Interessant erscheint, wie sowohl Proband C als auch Probandin F die Tatsache, dass es sich bei der – über der Führungskraft angesiedelten – Leitung um einen Mann handelt, hervorheben. Auch ist spannend, welche Bezeichnungen die Befragten für die männliche Leitungsperson im Interview verwenden. Probandin F umschreibt diese mit „Herr Primar“, Proband C verwendet den Ausdruck „Big Boss“. Beide Formulierungen verdeutlichen, dass die besagten Personen von den ProbandInnen als Respektpersonen angesehen werden. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist auch, dass Proband C im Verlauf des Interviews das Synonym „Big Mama“ für die weibliche Führungskraft verwendet. Stellt man die „Big Mama“ dem „Big Boss“ gegenüber, so wird die unterschiedliche wahrgenommene Distanz des Interviewteilnehmers zu den beiden Autoritätspersonen deutlich.

Welche Rolle dem Geschlecht beider Handlungspartner in der Interaktion zukommt, wird von Probandin F ebenso betont. Diese bringt in ihrer Aussage zum Ausdruck, dass sich die Vorgesetzte gegen den Primar nichts zu sagen „traue“. Denn zum einen sei dieser älter als die Vorgesetzte und zum anderen würde es sich bei ihm – im Gegensatz zur Vorgesetzten – um einen „gestandenen Mann“ handeln. Neben dem Alter der am Aushandlungsprozess Beteiligten, scheint für die Probandin demnach ebenso deren Geschlecht Einfluss auf die Verteilung der „Autoritätsrolle“ und der „unterwürfigen Rolle“ einzunehmen.

Probandin H erlebt – wie aus dem letzten obigen Zitat hervorgeht – ihre Führungskraft im Umgang mit der ihr übergeordneten Leitung wie ein „kleines Mäuschen“. Sie merkt in weiterer Folge des Interviews an, die Vorgesetzte nehme sich in Anwesenheit der Bereichsleitung sehr zurück, werde still, sei fast nicht mehr wiederzuerkennen und „traue“ sich nichts mehr zu sagen. Gründe für das, von den ProbandInnen beschriebene, unterwürfige Verhalten der Vorgesetzten und die damit verbundene Unfähigkeit,

sich gegen die männliche Leitungsperson durchzusetzen, können nur vermutet werden. Es wäre möglich, dass die auch in der Literatur beschriebene „Dominanz von Männern über Frauen“ (Bischof-Köhler 2007, 112), welche in mehr oder weniger ausgeprägter Form in beinahe allen menschlichen Kulturen festzustellen ist, in die kompetitive Interaktion der beiden Handlungspartner mit einfließt. Ebenso könnte das zurückhaltende Auftreten der weiblichen Führungskraft damit in Zusammenhang stehen, dass es – wie auch Möller und Steinhardt (2008, 8) betonen – Frauen auf Grund ihrer Sozialisation oftmals schwerfällt, ihre selbstbestimmten, aggressiven Anteile zu entdecken und diese „in ihr eigenes Ich zu integrieren“ (ebd.). Die Autorinnen verweisen in diesem Zusammenhang auf eine „antizipierte Schwäche und Unterlegenheit“ (ebd.), welche mit der Zurückhaltung von Frauen bei direkten Auseinandersetzungen in Zusammenhang steht. Dabei muss das Geschlecht der weiblichen Führungskraft jedoch nicht zwangsweise den Auslöser für ihr „mäuschenhaftes“ Verhalten darstellen. Ebenso wäre es möglich, dass lediglich die Tatsache, dass die Bereichsleitung – wie Probandin H anmerkt – dafür bekannt ist, dass diese gerne Führungskräfte feuert, bei der Vorgesetzten Angst, Unsicherheit und Zurückhaltung auslöst.

Das nicht vorhandene Durchsetzungsvermögen der Führungskraft kann sich – wie sich im weiteren Verlauf der Interviews zeigt – nachteilig auf die Situation der MitarbeiterInnen auswirken. So berichtet Probandin F, ihre Vorgesetzte sei nicht fähig, die Einstellung eines zusätzlichen Mitarbeiters durchzusetzen, was in weiterer Folge zu einer Überlastung des KollegInnenteams führe. Ebenso merkt sie zu einem späteren Zeitpunkt des Gesprächs an, die Vorgesetzte würde durch ihren schwachen Habitus langsam aber sicher den Respekt im MitarbeiterInnenkreis verlieren.

Nicht nur im Umgang mit der übergeordneten Leitung kommt in den Interviews das Bild der unterwürfigen Führungskraft auf. So wirkt es in Gesprächsausschnitten von Proband C teilweise so, als wäre und fühle er sich als Mitarbeiter der Führungskraft überlegen. Deutlich wird dieses Empfinden des Interviewteilnehmers beispielsweise in folgendem Zitat:

*Also wenn wir jetzt sagen, bei uns war das jetzt einmal so. Da haben wir ein neues Teammitglied gebraucht und da hab ich gesagt: Wenn der kommt geh ich. Da war die Sache dann gleich erledigt, da ist nicht mehr drüber geredet worden. Der ist nicht genommen worden und fertig. (P.C, 117-121)*

*Ja auf jeden Fall haben wir Mitspracherecht. Es ist nicht so, dass die Chefin allein das bestimmt, sondern eher wir. Also wir machen uns unseren Stundenplan selber aus. Nicht die Chefin. (P.C, 114-115)*

Auf die Frage hin, ob er denn das Gefühl habe, dass er selbst der Führungskraft auch manchmal „was anschaffen“ kann, meint der Interviewteilnehmer verlegen:

*Anschaffen kann ich's ihr nicht, wenn sie sagt der kommt, dann kommt er, das ist eh klar, aber es ist schon so, dass sie schon sehr viel auf unsere Meinung hält also sie fragt uns dann schon, was sie machen soll. (P.C, 125-127)*

In weiterer Folge des Interviews berichtet der Proband von einer Situation, in der er versehentlich einen Kaffee am Boden verschüttet hat. Auch nach mehrmaliger Aufforderung der Führungskraft, er solle sich um die Reinigung des Bodens kümmern, sei er deren Apell nicht nachgekommen. Er habe es als wichtiger erachtet, sich in der beschriebenen Situation weiter mit einem Klienten zu unterhalten und wollte diesen nicht vor den Fernseher setzen. Auf die Frage hin, wie die Führungskraft mit seiner verweigernden Haltung umgegangen sei, berichtet der Proband, er habe die Erfahrung gemacht, wenn er sich lange genug vor Aufgaben drücke, würde die Vorgesetzte diese selbst für ihn erledigen. So habe sie auch in dieser Situation nach verstrichener Zeit den Boden selber aufgewischt. Wie es scheint, erlebt der Proband die Führungskraft in manchen Situationen als unterwürfig. Im weiteren Verlauf des Gesprächs merkt er an, es sei gerade deshalb so leicht für ihn, sich gegen die Vorgesetzte durchzusetzen, da er sich im Alter ihrer Söhne befinde. Und tatsächlich wird, als der Proband den genauen Diskussionsverlauf der Situation mit dem verschütteten Kaffee schildert, bei der Verfasserin dieser Arbeit das Bild einer Mutter geweckt, die vergeblich versucht, sich gegen das trotzige Kind durchzusetzen:

- I: Ok. Da ist die Chefin dann hergekommen und hat gesagt, das passt ihr nicht.*  
*P: Ja genau.*  
*I: Ok und kannst du mir den Verlauf dieses Gespräches ein bisschen genauer schildern?*  
*P: Naja, ich hab dann gesagt – Interessiert mich nicht.*  
*I: Ok...(verdutzter Blick) Und was hat sie gesagt?*  
*P: Gehört aber getan. Dann hab ich gefragt, warum das sofort jetzt getan gehört, weil ich mich gerade noch mit dem Klienten unterhalten muss.*  
*I: Ok. Was hat sie dann drauf gesagt?*  
*P: Ja. Dass es aber trotzdem getan gehört. Und so war das dann halt. Und ich hab ihr dann erklärt, wenn ihr das so wichtig ist, müssen sie sich eine Putzfrau einstellen und keinen Betreuer.*  
*I: Das hast du ihr so erklärt?*



*P: Ja genau. Wenn es wichtig ist, tu ich es eh, aber wenn es meiner Ansicht vollkommen gegen den Strich geht...(lacht) (P.C, 86-96)*

Wie es scheint, gelingt es der Führungskraft in dieser Situation nicht, sich klar von dem Mitarbeiter abzugrenzen und ihren Status zu verdeutlichen. Es wirkt so, als würde es der Vorgesetzten Schwierigkeiten bereiten, mit dem Probanden offen zu konkurrieren und sich in ein rollenkonformes Verhältnis mit diesem zu setzen. Edding (2001, 125) betont, dass das Messen mit anderen gerade bei Frauen unangenehme Gefühle aufkommen lassen kann. Ein „Spielregeln machen“ (ebd.) und ein Durchsetzen dieser Spielregeln wäre auf Grund der Sozialisation mit ihrem weiblichen Ich nicht vereinbar. Auf das starke „Verbot der Durchsetzungsfähigkeit“, welches das weibliche Überich „im Prozess der Enkulturation“ erwirbt, verweist auch Bernstein (1979; 1996, zit. nach Ritter 2007, 58). Möglicherweise befürchtet die Führungskraft, sie würde durch ein härteres Durchgreifen ein „gefährliches Tabu“ (Aichhorn 2004, 97) brechen und vom Mitarbeiter zurückgewiesen werden.

Den „lockeren“ (P.C, 11) Umgang der Führungskraft mit ihm als Mitarbeiter erlebt der Proband als angenehm, da er deren Haltung zu seinen Gunsten nutzen kann. Ebenso bezeichnet er ihren Habitus jedoch auch als Schwäche, denn sie lasse sich dadurch ausnutzen. Gegen Ende des Interviews merkt der Proband noch einmal an, dass er die Führungskraft nicht als sehr durchsetzungsstark erlebe und bringt dies mit deren Geschlecht in Zusammenhang:

*Ich glaub Frauen kann man leichter beeinflussen, sie sagen schneller einmal Ja. Man kann ihnen leichter die eigne Meinung aufbrummen. Ich mein das ist auch von der Persönlichkeit abhängig es ist halt bei uns in der Gruppe. Es ist wirklich total so. Wenn ich was brauche krieg ich`s. Es ist so. (P.C, 207-209)*

Wie es im gesamten Interview mit Proband C den Anschein hat, betrachtet dieser nicht nur das Geschlecht der Führungskraft als ausschlaggebend dafür, dass er als Mitarbeiter oftmals seine Anliegen und Wünsche gegen ihre leicht durchsetzen kann. Ebenso bringt der Befragte seinen Eindruck zur Sprache, dass auch *sein* „Männlich Sein“ auf die Interaktion zwischen ihm und der Vorgesetzten Einfluss nimmt. Besonderheiten in der Interaktion männlicher und weiblicher MitarbeiterInnen mit der Führungskraft als Frau werden im folgenden Kapitel näher behandelt.

### **5.3 Auswirkung des Geschlechts der MitarbeiterInnen in der Beziehung zur Führungskraft**

Genauso wie die Vorgesetzte als Frau weisen auch die MitarbeiterInnen ein Geschlecht auf, welches auf die Interaktion mit der weiblichen Führungskraft einen aktiven Einfluss nehmen kann. So wird in der Literatur beispielsweise darauf hingewiesen, dass zwischen Frauen in Führungspositionen und weiblichen MitarbeiterInnen oftmals ein Konkurrenzkampf vorherrscht (Bischof-Köhler 2007, 110). Doch nicht nur die Beziehung zwischen der Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen kann auf Grund des Geschlechts beider HandlungspartnerInnen Besonderheiten aufweisen. So ging aus den Daten hervor, dass ebenso männliche Mitarbeiter ihr Geschlecht für bestimmte Verhaltensweisen der Führungskraft ihnen gegenüber verantwortlich machen. Im Folgenden werden zur Veranschaulichung der unterschiedlichen Dynamiken zwei Bilder herangezogen. Zum einen beinhalten diese Bilder direkte sprachlich zum Ausdruck gebrachte diesbezügliche Äußerungen der ProbandInnen, zum anderen entstanden diese aus der subtilen Wahrnehmung der Forscherin in der Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand.

#### **5.3.1 Wie ein Dorn im Auge**

Das in dieser Subkategorie vorgestellte Bild entstammt den Eindrücken der Forscherin, die in der Interviewsituation mit Probandin F gesammelt werden konnten. Sowohl die Gesprächsatmosphäre, als auch die Äußerungen der Befragten ließen den Anschein entstehen, die Vorgesetzte würde der Probandin „ein Dorn im Auge“ sein. Um zu verdeutlichen, warum dieses Bild vor dem geistigen Auge der Forscherin entstanden ist, wird auf den Interviewverlauf im Anschluss näher eingegangen:

Vom Beginn des Gesprächs an ist eine negative Stimmung ausgehend von der Befragten gegenüber der Führungskraft zu spüren. Dies ist vor allem deshalb auffällig, da in den restlichen Befragungen meist beim Intervieweinstieg eher positive Eigenschaften der Führungskraft genannt werden. Erst nachdem Vertrauen zum Interviewleiter aufgebaut wurde, waren die ProbandInnen in der Regel bereit, im Gespräch in die Tiefe zu gehen und auch auf Schwächen der Vorgesetzten hinzuweisen. Nicht so bei Probandin F. Diese merkte bereits in den ersten Sätzen an, die Führungskraft habe ihr viel zu früh das Du-Wort angeboten, sie sei auf Grund ihres jungen Alters schwer als Respektsperson anzuerkennen, sie sei schüchtern, zu emotional und nicht in der La-

ge, Entscheidungen zugunsten des Teams durchzusetzen. Außerdem würde sie viel zu viel mit den Geführten mitleiden, sie sei mit ihrer Funktion als Schnittstelle zwischen dem Arbeiterteam und der übergeordneten Leitung überfordert und stehe auf Grund des emotionalen Stresses und auf Grund ihrer Versagensangst kurz vor dem Burnout. Die Schilderungen der Interviewteilnehmerin lassen das Gefühl aufkommen, die Führungskraft sei eine bemitleidenswerte Person, an deren Stelle man sich nicht gerne befinden möchte. Auch die Probandin betont ihr Mitleid gegenüber der Führungskraft im Verlauf des Interviews mehrmals:

*...wenn irgendwas im Umfeld nicht passt oder wenn wir was nicht schaffen im Team, dann tun wir ihr irgendwie leid, aber sie hat jetzt auch selbst nicht die Zeit oder die Ressourcen das für uns zu verändern oder mit zu verändern...ähm...und dann ist es wieder so...und dann tut sie mir wieder so leid, weil ich mir denke, sie hat überhaupt kein Privatleben... (P.F, 54-57)*

*Da denk ich mir, frag ich oder nicht...dann denk ich mir, nein das geht ja eh nicht, dass sie das mit mir durch bespricht, weil sie ja eh keine Zeit hat, und dass tut sie mir wieder so leid. Also ich krieg das ja auch mit das sie irgendwie leidet manchmal. (P.F, 73-75)*

*Naja, das weiß ich halt einfach...sie hat in der Arbeit viel Stress, sie hat keine Familie, sie hat keinen Mann und kein Kind und das ist irgendwie, da tut sie mir dann leid. (P.F, 77-78)*

Im Verlauf des Interviews entsteht der Eindruck, als wolle sich die Probandin die Vorteile, sich nicht in der Position der bemitleidenswerten Führungskraft zu befinden, auffällig oft und immer wieder vor Augen führen. So merkt sie auch an, dass sie als Mitarbeiterin mit weniger beruflicher Auslastung ein Leben führen könne, um das sie die Führungskraft – wie sie vermutet – beneide:

*...irgendwie denk ich mir oft, sie hätte vielleicht gerne das Leben, was ich hab. (P.F, 52-53)*

Es wirkt auf die Forscherin so, als wolle sich die Probandin ihre eigene Position, durch das „Schlecht machen“ der Position der Führungskraft schön reden.

Im Zuge des Gesprächs schildert die Probandin ihren Werdegang in der Organisation. Es wird deutlich, dass die Erwartungen, die sie bei Arbeitsantritt in ihre Position im MitarbeiterInnenteam gesetzt hat, nicht erfüllt wurden. Ihr wäre eine andere Position versprochen worden. Dieses Versprechen wurde bis dato jedoch nicht eingelöst, was

die Probandin – wie es scheint – verärgert. Sie merkt an, sie fühle sich in ihrem hierarchisch niedrigeren Tätigkeitsfeld unterfordert und ihre Arbeit würde sie nicht erfüllen. Auf die bereits zu Beginn des Interviews gestellte Frage, wie sie mit ihrer Führungskraft zurechtkomme, antwortet diese:

*Ich glaub nicht, dass sie die typische Führungsrolle eigentlich verdient hat...Also sie hat eigentlich eine Assistenzstelle, genau wie ich, nur ist sie halt höher gestellt, weil sie halt diese Position vom Direktor übernommen hat, dass sie seine Assistentin ist und wir halt von den Abteilungsvorständen. (P.F, 28-31)*

Auch im weiteren Verlauf des Interviews kommt der Eindruck auf, als wolle die Probandin verdeutlichen, die Führungskraft hätte die höhergestellte Position nicht verdient, oder sei nicht dafür geeignet:

*Naja, sie macht's schon gerne. Sie kommt halt einfach aus einem ganz anderen Bereich. Sie hat Russisch und Dolmetsch studiert und ist erst seit 1 oder 2 Jahren dort oder so. Also sie ist da, glaub ich, eher durch Zufall ein bisschen hineingeschlittert. (P.F, 206-208)*

*Ich weiß es nicht wie sich das ergeben hat. Sie hat sich da beworben als Assistenzstelle vom ärztlichen Direktor und das war automatisch so, dass diese Abteilungsassistentinnen von jeder medizinischen Station ihr unterstellt sind. [...] Das war so automatisiert, dass sie quasi das übernehmen hat müssen. (P.F, 211-214)*

*Ich weiß nicht, ob ihr das damals so bewusst war, wie sie den Job begonnen hat. Dass sie da auch das übernehmen muss. Ich mein, sie macht es halt nicht schlecht, aber ein bisschen mehr erwartet man sich halt als Arbeitnehmer, so dass, wenn man was fünfmal anbringt innerhalb einem halben Jahr, dass sich da schon irgendwann mal was ändert. (P.F, 220-223)*

Wie aus den Aussagen hervorgeht, ist die Interviewteilnehmerin nicht davon überzeugt, dass die Rolle der Führungskraft in der Organisation ideal besetzt ist. In einem Interviewausschnitt merkt die Probandin sogar an, die Führungskraft sei nicht für den „Job geschaffen“ (P.F, 153). Die Leitungsperson würde durch die Tatsache, dass sie nicht das Verhalten an den Tag lege, welches man von einer Führungskraft als Mitarbeiterin erwarte, dem Team sogar schaden:

*Sie will das Mitarbeitergespräch jetzt seit fünf Monaten haben, also dass wir noch eine Kollegin kriegen, aber sie haut nicht auf den Tisch. Wir haben das jetzt jede Woche ausgemacht, es ist jede Woche verschoben worden. Es ist wichtig, dass wir mal über das reden, weil meine Kolleginnen drehen sonst*

*schon durch oder gehen in Krankenstand, weil sie schon überfordert sind. (P.F, 193-196)*

Von einer angemessenen Führungskraft würde die Probandin – wie es scheint – mehr Einsatz, Eigeninitiative und Durchsetzungsvermögen erwarten. Auch wird lediglich die Überforderung der Kolleginnen betont. Dies könnte einen Versuch darstellen, die eigene Unterforderung oder das eigene Potential zur Übernahme von noch mehr Verantwortung zu verdeutlichen. Die Rolle, in welcher sich die Interviewteilnehmerin in der Organisation sieht, besteht – wie im weiteren Verlauf des Gesprächs deutlich wird – darin, durch die eigenen Stärken die Schwächen der Führungskraft zu kompensieren:

*Also man versucht halt es ihr so leicht als möglich zu machen als ihr quasi Unterstellte. (P.F, 94)*

Auch in der folgenden Interviewpassage verdeutlicht die Probandin, welche sich – wie in der obigen Aussage angemerkt – als „quasi Unterstellte“ betrachtet, den wichtigen Stellenwert, welchen sie in der Organisation einnimmt:

*Ich bin seine Assistentin, ich muss ihn [den Primar, der über der Vorgesetzten steht] unterstützen bei dem, was er halt gerade tut. Andererseits muss ich auch hinter meinen anderen Kollegen stehen. Das ist ein bisschen kompliziert zu verstehen. Meine Position ist neu geschaffen worden im Spital. Jetzt kommt noch so viel Arbeit auf mich zu, also dass ich nicht nur für ihn zuständig bin, sondern dass ich auch noch mit den ganzen anderen Chirurgen viel zu tun hab. Und die haben oft eine ganz andere Meinung und ich bin auch eher öfter deren Meinung und nicht der von meinem Chef [dem Primar]. Und das versuche ich ihm auch zu vermitteln. Weil ich versuche, dass das Zusammenspiel ein bisschen besser wird. Er denkt sich manchmal. Aaa ich bin der Chef. Er kann sich alles erlauben, alle müssen nach seiner Nase tanzen und das kann er sich auch nicht alles erlauben. Da versuche ich dann immer ein bisschen dazwischen zu gehen. (P.F, 126-135)*

In der Aussage bringt die Probandin zum Ausdruck, dass sie im Arbeitsalltag in einem engen Kontakt mit der oberen Hierarchieebene steht. Sie habe sowohl mit dem Primar, als auch mit den anderen Chirurgen „viel zu tun“ (P.F, 127). Dabei bestehe ihre Aufgabe vor allem darin, den Primar in dessen Anliegen zu unterstützen. Ebenso müsse sie jedoch auch hinter ihren anderen Kolleginnen stehen. Wie es scheint, sieht sich die Probandin in einer typischen Schnittstelle, in welcher sich normalerweise eine Führungskraft befindet. Ebenso versuche sie zwischen dem Primar und den Chirurgen zu vermitteln und deren Zusammenspiel zu verbessern. Dabei müsse sie auch einmal

„dazwischengehen“ (P.F, 123), und die restlichen KollegInnen vor dem Primar, welcher manchmal glaube, er könne sich alles erlauben, unterstützen.

Die Probandin scheint demnach für ihre KollegInnen da zu sein, was man von der „richtigen Führungskraft“ – wie bereits in einem obigen Zitat deutlich wurde – nicht behaupten kann. Es kommt der Eindruck auf, als würde sie die Führungsposition im Gegensatz ihrer jetzigen Vorgesetzten ideal besetzen. Nach dem Interview bringt die Probandin noch einmal ihren Unmut über ihre berufliche Position zum Ausdruck. Sie hätte sechs Jahre studiert, und sich von ihrem Berufsleben „mehr“ erwartet.

Es kann demnach die These aufgestellt werden, dass Probandin F in der Führungskraft eine Konkurrentin – einen „Dorn im Auge“ – sieht und diese beneidet. Neid, also das Gefühl des Ärgers darüber, „dass ein anderer etwas besitzt und genießen kann, was einem selbst begehrenswert erscheint und zu dem man selbst keinen Zugang hat“ (Ritter 2007, 59) stellt – wie aus der Literatur hervorgeht – für weibliche Führungskräfte ein stärkeres Problem dar, als für männliche. Dies wird damit erklärt, dass es sich bei Neid um ein Gefühl handelt, welches man erstmals als Kind in Bezug auf die stillende Mutter erlebt. Denn diese verfügt scheinbar über „unbegrenzte, glücksbringende Reserven“ (ebd.). Somit stellen Frauenfiguren – wie Ritter (2007, 59) anmerkt – eine gute Zielscheibe für Neid und die damit einhergehende Entwertung dar. So empfindet auch Probandin F – wie es scheint – lediglich Neid und Abwertung gegenüber der weiblichen Vorgesetzten und nicht gegenüber den anderen höhergestellten, männlichen Organisationsmitgliedern. Dieser Aspekt deckt sich mit Ritters (ebd.) Aussage, Frauen würden in der Regel männliche Führungskräfte eher akzeptieren als weibliche und sich diesen auch bereitwilliger unterordnen.

Die Themen „Neid“ und „Konkurrenz“ werden in den Interviews interessanterweise nur von den beiden männlichen Probanden direkt zur Sprache gebracht. So antwortet beispielsweise Proband C auf die Frage, welchen Stellenwert die Führungskraft im MitarbeiterInnenkreis einnehme, Folgendes:

*Fünzig Fünzig würd ich sagen. Bei den Damen ist immer ein bisschen der Konkurrenzkampf da. Das sind auch die Damen, die sich auch als Gruppenleiter beworben haben. Es sagt keiner, aber es fällt auf, dass da irgendwelche Spannungen da sind. Immer so ein bisschen ein Konkurrenzkampf. (P.C, 46-48)*

Proband C nimmt also Spannungen zwischen den Frauen in der Organisation wahr. Denn die Mitarbeiterinnen hätten ebenso auf den Posten als Gruppenleiterin spekuliert. Demnach seien sie dieser gegenüber nun äußerst skeptisch.

Von derartigen Spannungen berichtet auch Proband E, jedoch nicht von den Mitarbeiterinnen ausgehend, sondern von der Führungskraft selbst:

*Was auch dazu kommt, ich glaub, dass sie die Frauen teilweise ein bisschen als Konkurrenz sieht in der Abteilung. Also es war einmal...wir haben ein bisschen ältere Kolleginnen und einmal ist eine jüngere gekommen, du das war von Anfang an ziemlich schwierig, wo ich mir echt gedacht hab, da geht's ein bisschen um Konkurrenz, also zwischen ihr und der Kollegin, ja? Ich weiß nicht...so in der Art ich weiß nicht...vielleicht die ist jünger und hübscher und das will ich nicht, ja? Und der hat sie auch mal...und das hab ich ziemlich komisch gefunden, in einer Teamsitzung empfohlen, dass sie so wenig im Team integriert ist, und sie solle doch mehr über ihr Privates erzählen. Was ich ja einen Wahnsinn finde. [...] Also da hat man schon gemerkt, die hat irgendwie eine andere Wertigkeit ja? (P.E, 109-123)*

Die Vorgesetzte steht demnach der weiblichen Mitarbeiterin äußerst kritisch gegenüber. Möglicherweise stellt ihre Haltung der Geführten gegenüber in der Teamsitzung einen Versuch dar, sie bloßzustellen und deren Status bei den anderen KollegInnen „hinunterzudrücken“. Denn – wie der Proband vermutet – wäre es für die Vorgesetzte schwer zu ertragen, dass die Mitarbeiterin jünger und hübscher sei als sie selbst. Auch aus der Literatur geht hervor, dass sich weibliche Führungskräfte oftmals nicht unbedingt solidarisch gegenüber weiblichen Untergebenen verhalten (Neujahr-Sachwachulla; Bauer 1995). So finden sich auch in einer Studie von Wunderer und Dick (1997) Hinweise darauf, dass weibliche Führungskräfte die Tendenz aufweisen, weiblichen Mitarbeiterinnen im Vergleich zu männlichen Kollegen eine kritischere Einstellung an den Tag zu legen.

Im letzten Satz des obigen Zitats von Proband E bringt dieser sein Empfinden zum Ausdruck, männliche und weibliche Geführte hätten für die Vorgesetzte „irgendwie eine andere Wertigkeit“ (P.E, 19). Dieser Aspekt geht auch aus dem folgenden Bild deutlich hervor.

### **5.3.2 Wie eine schmeichelnde Frau**

In beiden Interviews mit den männlichen Probanden wird deutlich, dass diese das Gefühl haben, ihr „Männlich Sein“ würde ihnen im Umgang mit der weiblichen Führungskraft gewisse persönliche Vorteile verschaffen. Diese beziehen sich sowohl auf die Freiheiten, die ihnen die Vorgesetzte zugesteht, als auch auf die Aufmerksamkeit welche sie ihnen, im Vergleich zu weiblichen Mitarbeiterinnen, vermehrt entgegenbringt.

Aus den folgenden Schilderungen von Proband E geht sein Eindruck, die Führungskraft würde ihn als männlichen Mitarbeiter „besser“ behandeln, deutlich hervor:

*Also wie gesagt, wenn es jetzt um irgendwelche Klienten geht oder so...da würd ich schon sagen, dass es da Unterschiede gibt, ob ich das sage oder vielleicht irgendwelche Kolleginnen, da sagt sie schon oft, dass das was ich tu okay ist. Also sie lässt mich das tun, ohne dass sie mir hineinpfuscht. (P.E, 324-326)*

*Also mir fällt da die eine Geschichte ein, wo sie...wie wir unsere Akten führen, und da hat sie mich mal ordentlich zusammengepfeiffen, weil ich da Dinge nicht ordentlich geführt hab, und da hab ich mir gedacht – Ok pfeif mich zam – ich setz mich halt hin und mach das noch einmal gscheit, und wo sie dann nachher hergekommen ist und gesagt hat, ja das musst schon verstehn, ich hab das jetzt nicht so scharf gemeint und wo ich mir dann gesagt hab, ok, wenn du jetzt nicht gekommen wärst und mir das noch einmal gesagt hättest, hätt ich das voll ernst genommen, aber wenn sie dann kommt und so tut, mmm, dann denk ich mir wieder, mmmm ja? (lacht) Und da ist sie schon schärfer mit Kolleginnen, zu denen geht sie halt dann nicht noch einmal hin. Und das ist das, was mir am ehesten auffallen würd...also dass sie uns halt nicht immer gleich behandelt. (P.E, 94-103)*

*Also ich hab das gar nicht so mitgekriegt am Anfang, ich hab mir gedacht, naja, das ist halt so wie es ist. Ich bin dann erst draufgekommen, wie Kolleginnen mich drauf angesprochen haben, also die haben mir das irgendwie so wiedergegeben, dass sie der Meinung sind, dass uns in Teambesprechungen mehr Gehör geschenkt wird, ja dass uns mehr Wichtigkeit gegeben wird bei Entscheidungen sozusagen, dass wir mehr Freiheiten haben Dinge zu tun, oder Dinge nicht zu tun. Also es gibt so drei Kollegen, mit denen ich mich auch sehr gut versteh, wo ich das Gefühl hab, es ist ihr auch wichtig, dass wir sie mögen, ja. Also das sind so Sachen, wo das dann eher auf einer persönlichen Ebene ist. (P.E, 87-84)*

Als männlichem Mitarbeiter würde ihm die Vorgesetzte demnach mehr Eigenverantwortung zugestehen und ihm weniger in Entscheidungen „hineinpfuschen“ (P.E, 328). Ebenso sei es der Führungskraft ein größeres Anliegen, die Harmonie in der Beziehung zu *ihm* beizubehalten, als zu deren weiblichen Unterstellten.

Wie aus dem letzten Zitat hervorgeht, fühlt sich der Proband nicht nur in seiner Rolle des Mitarbeiters von der Führungskraft wahrgenommen, sondern ebenso auf der persönlichen Ebene – also in seiner Rolle als Mann. Auch die weiblichen Kolleginnen nehmen derartige Besonderheiten der Führungskraft im Umgang mit den männlichen Mitarbeitern wahr. Dies führt – wie es scheint – dazu, dass sie sich benachteiligt fühlen. In einem Versuch des Probanden, eine Erklärung für den bevorzugenden Umgang der Führungskraft mit männlichen Geführten zu finden, merkt dieser an:



*... also dass das ein bisschen ein Spiel...ich hab so das Gefühl, sie will auch ein bisschen attraktiv sein...also für die Kollegen, also für die Mitarbeiter jetzt und auch jetzt ein bisschen so herumspielen...(P.E, 108-110)*

Der Eindruck des „Herumspielens“ entsteht auch bei der Forscherin, als der Proband auf die Frage hin, wie die Führungskraft mit Kritik umgehe, einen Situationsbericht liefert. Nachdem er aus der Karenz zurückgekehrt sei, habe ihn die Vorgesetzte nicht mehr – wie vor der Karenz üblich – mit seinem Lieblingskollegen in den Dienst eingeteilt. Daraufhin habe er sich beschwert und angemerkt, wenn sie ihm den Spaß an der Arbeit verderben wolle, dann solle sie das ruhig machen. Die Führungskraft sei in dieser Situation sehr humorvoll mit ihm umgegangen. Sie habe gesagt, er solle nicht immer so mühsam sein, überall nachfragen und sich wegen jeder Kleinigkeit aufregen. Als der Proband im Interview die Reaktion der Führungskraft schildert, lacht er ebenfalls laut. Im weiteren Verlauf des Gesprächs berichtet der Befragte, dass er froh sei, dass die Vorgesetzte nicht attraktiv auf ihn wirke. Denn wäre dies der Fall, würde dies eine „Flirtebene“ (P.E, 379) in die Beziehung hineinbringen, was der Proband als unangenehm empfinden würde.

Auch aus Aussagen von Proband C geht hervor, dass die Interaktion zwischen ihm und der weiblichen Vorgesetzten in manchen Situationen durch ein gewisses „Herumspielen“ gekennzeichnet ist. Er beschreibt sogar, dass es ihm dadurch, dass es sich bei der Führungskraft um eine Frau handelt, leichter gelinge, sie in Gesprächen oder Diskussionen zu seinen Gunsten zu beeinflussen:

*Mit den Weiblichen tu ich mich einfach leichter...warum, wieso, ich weiß es nicht. Das ist find ich generell so, als Mann tust du dir vielleicht mit den Frauen ein bisschen leichter, denen kannst du ein bisschen mit Schmäh kommen, und das lockert alles ein bisschen auf genau...auf jeden Fall. (P.C, 35-37)*

*... durch das, dass sie Frauen sind und man ihnen ein bisschen den Gries rundum schmieren kann, machens dann vielleicht meistens auch sie dann (lacht). [...] Es funktioniert so, ja. (P.C, 104-106)*

Obwohl sich Proband C – wie im Verlauf des Interviews deutlich wird – im Umgang mit der Vorgesetzten teilweise unkooperativ oder sogar respektlos zeigt, scheint das Verhältnis zwischen dem Probanden und der Leitungsperson nicht darunter zu leiden. Seine „neckische“ Art scheint der Vorgesetzten sogar positiv aufzufallen:

*...die Hofleiterin wollte dann auch, dass ich in einer gewissen Gruppe bin, wo lauter Damen sind ein bisschen reifere...also, dass ich da ein bisschen einen neuen Wind hineinbringe und das ist mir auch gut gelungen eigentlich. (P.C, 112-114)*

Die Führungskraft nimmt die Wirkung des männlichen Probanden auf das weibliche Geschlecht möglicherweise bewusst wahr und versucht diese „Stärke“ des Mitarbeiters auch im Hinblick auf die Klienten einzusetzen.

Interessant erscheint, dass es für die Forscherin in der Interviewsituation mit Proband C den Anschein erweckt, als wolle der Befragte durch seine Art zu erzählen, seine positive Wirkung auf das weibliche Geschlecht immer wieder hervorheben. Fast wirkt es so, als wäre es ihm ein Anliegen, der Untersuchungsleiterin (und der zweiten beim Interview anwesenden weiblichen Person) durch seine Schilderungen zu imponieren und seinen männlichen Charme zur Schau zu stellen. Durch seine Aussagen erweckt er bei der Forscherin den Eindruck, seine Vorgesetzte – das weibliche Geschlecht – sei ihm verfallen. Dieses Gefühl wird – neben den in dieser Kategorie skizzierten Aussagen – vor allem auch im Zuge seines in Punkt 5.2.3.4 dargestellten Situationsberichts ausgelöst, in dem er anführt, die Führungskraft habe – von ihm um den Finger gewickelt – seinen verschütteten Kaffee selbst aufgewischt (P.C, 86-96). Somit könnte es sein, dass sich das Geschlecht der in der Interviewsituation anwesenden Personen nicht nur auf die Interviewatmosphäre, sondern ebenso auf die Gesprächsinhalte des Probanden ausgewirkt hat.

## **6 SCHLUSSBETRACHTUNG**

Den Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit bildete die Frage „Welche impliziten Bilder und Vorstellungen kommen bei OrganisationsmitarbeiterInnen auf, wenn sie über ihr subjektives Erleben in Bezug auf die weiblichen Führungskraft, der sie in ihrem Arbeitsalltag unterstellt sind, nachdenken?“. Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik wurde insofern als relevant erachtet, als sich die Literatur zwar ausgiebig mit Frauen in Führungspositionen auseinandersetzt, die Perspektive der Geführten jedoch in wissenschaftliche Diskussionen bis dato unzureichend mit einfließt.

Im nun abschließenden Kapitel soll schlussbetrachtend eine Reflexion über die im Zuge der Forschungsarbeit gesammelten Ergebnisse erfolgen. Dazu werden in einem ersten Schritt Überlegungen angestellt, inwieweit die methodische Vorgehensweise bei der Untersuchung auf die Ergebnisse der Studie Einfluss genommen haben könnte (6.1). Anschließend werden Erkenntnisse aus den Ergebnissen abgeleitet. Zum einen wird in diesem Unterpunkt – beziehungsweise auf die in der vorliegenden Untersuchung gesammelten Ergebnisse – grundsätzlich über weibliche Führung, wie sie in der Literatur dargestellt wird, nachgedacht. Zum anderen wird auf neuartige, im wissenschaftlichen Diskurs noch nicht behandelte Aspekte verwiesen, die aus den Überlegungen zu den gesammelten Daten hervorgehen. Im Zuge dessen werden noch offen gebliebene Fragen angeführt und es wird auf konkrete notwendige, weiterführende Forschungsperspektiven verwiesen (6.2). Abschließend wird der Ertrag der vorliegenden Arbeit für das Fach der Pädagogik dargestellt (6.3).

### **6.1 Überlegungen zum Einfluss der methodischen Vorgehensweise auf die Ergebnisse der Untersuchung**

Wie bereits im Zuge der Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise in Kapitel 4 beschrieben, stellte ein Einschlusskriterium bei der Rekrutierung der InterviewteilnehmerInnen deren Arbeitsfeld im sozialen, pädagogischen Arbeitsbereich beziehungsweise im Non-Profit Sektor dar. Dies erfolgte in dem Bewusstsein, dass sich hierarchische Strukturen je nach Berufsfeld unterscheiden und mit dem Ziel eine bessere Vergleichbarkeit der gesammelten Daten zu ermöglichen.

Verglichen mit wirtschaftlichen Unternehmen sind weibliche Führungskräfte (vor allem in der mittleren Führungsebene, die in direktem Kontakt zu den MitarbeiterInnen steht)

in diesem Arbeitsbereich häufiger vertreten. Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass die Situation, in der Organisation einer Frau unterstellt zu sein, von den im Zuge dieser empirischen Untersuchung befragten ProbandInnen eher als selbstverständlich angesehen wird, als dies bei MitarbeiterInnen wirtschaftlicher Unternehmen der Fall wäre. Auffälligkeiten in den Daten, wie beispielsweise die Tatsache, dass der „Sonderstatus“ der weiblichen Führungskraft von den ProbandInnen entweder nicht angesprochen oder sogar verneint wurde, stärken diesen Verdacht.

Möglicherweise wäre demnach bei einer Befragung von MitarbeiterInnen in einem wirtschaftlichen Unternehmen die weibliche Führungskraft als „Ausnahmeobjekt“ (Kansteiner-Schänzlin 2002, 62) stärker thematisiert worden. Es gilt demnach zu erforschen, inwieweit die vorliegenden Ergebnisse auf andere Berufsgruppen übertragbar sind. Dazu ist es erforderlich, sich in der Wissenschaft auch mit Wahrnehmungsprozessen von MitarbeiterInnen zu beschäftigen, die in anderen Berufssparten einer weiblichen Führungskraft unterstellt sind.

Eine weitere Besonderheit in der methodischen Vorgehensweise, welche die Ergebnisse der Untersuchung vermutlich beeinflusst hat, stellt der gewählte Zugang zum Forschungsfeld dar. So wurde bei der Rekrutierung der InterviewteilnehmerInnen auf das Prinzip der Selbstaktivierung zurückgegriffen. Durch diese Strategie sollten die ProbandInnen als Privatpersonen – ohne Einbeziehung von deren ArbeitskollegInnen und Führungskräften in das Forschungsprojekt – erreicht werden. Die InterviewteilnehmerInnen wurden demnach nicht von der Forscherin selbst ausgewählt, sondern die Fälle ergaben sich durch die Bereitschaft zur Teilnahme der Befragten selbst. Somit ergab sich auch das Geschlechterverhältnis in der Untersuchungsgruppe eigenständig. Es nahmen sechs Frauen und lediglich zwei Männer an der Untersuchung teil. Zum einen könnte der niedrige Anteil von männlichen Untersuchungsteilnehmern auf die Tatsache zurückzuführen sein, dass es sich bei pädagogischen und sozialen Berufen (Einschlusskriterium siehe Kapitel 5) um klare Frauendomänen handelt (AMS Österreich 2011, o.S.) und somit mehr weibliche als männliche MitarbeiterInnen durch den Rekrutierungsvorgang erreicht werden konnten. Zum anderen wäre es auch denkbar, dass das Thema der Diplomarbeit eher weibliche als männliche Personen anspricht und sich diese Tatsache auf die Initiative männlicher und weiblicher MitarbeiterInnen, Kontakt zur Forscherin aufzunehmen, ausgewirkt hat.

Im Zuge der Datenanalyse wurde deutlich, dass die beiden männlichen Probanden in den Interviews auf Aspekte eingegangen sind, die von den weiblichen Interviewteil-

nehmerInnen nicht zur Sprache gebracht wurden. Die Auswirkung des Geschlechts der MitarbeiterInnen auf die Beziehung zur Führungskraft wurde beispielsweise nur von den männlichen Interviewteilnehmern thematisiert. Diese berichteten sowohl von ihrem Empfinden, dass ihnen durch ihr „Männlich Sein“ im Umgang mit der weiblichen Führungskraft gewisse Vorteile im Arbeitsalltag zu Teil werden, als auch, dass ein Konkurrenzdenken zwischen der Führungskraft und einzelnen weiblichen Mitarbeiterinnen von ihnen beobachtet wird. Möglicherweise wäre durch eine größere Anzahl von Männern in der Untersuchungsgruppe der Einfluss des MitarbeiterInnengeschlechts auf die Beziehung zur weiblichen Führungskraft in den Interviews noch stärker ins Gewicht gefallen. Ebenso ist es denkbar, dass durch den hohen Anteil an weiblichen Probandinnen interessante Aspekte in Hinblick auf die Erlebenswelt von männlichen Geführten noch nicht thematisiert wurden. In der Wissenschaft muss demnach noch verstärkt eine Auseinandersetzung mit der speziell männlichen Sichtweise von Mitarbeitern, bezogen auf die Führung durch eine weibliche Führungskraft, erfolgen.

Nach weiterführenden Forschungsaktivitäten verlangt ebenso die noch offen gebliebene Frage, warum die weiblichen Probandinnen den Einfluss des MitarbeiterInnengeschlechts auf die Beziehung zur weiblichen Führungskraft weder von sich aus, noch nach direkter Ansprache der Thematik durch die Forscherin zur Sprache gebracht haben. Dass die weibliche Führungskraft mit männlichen und weiblichen MitarbeiterInnen verschieden umgeht, wurde von diesen entweder nicht thematisiert oder sogar negiert. Dabei könnte die Tatsache eine Rolle spielen, dass die weiblichen Probandinnen in ihrem Arbeitsumfeld nur mit wenigen, teilweise auch mit keinen männlichen Kollegen konfrontiert sind und sich diesen somit keine oder nur geringe Vergleichsmöglichkeiten bieten. Ebenso wäre denkbar, dass Mitarbeiterinnen sich der Tatsache, dass sie in der weiblichen Führungskraft eine Konkurrentin sehen, entweder nicht direkt bewusst sind, oder aber, dass sie derartige Gefühle in den Interviews – im Sinne der sozialen Erwünschtheit – einfach nicht gerne zugeben oder ansprechen. Diesbezüglich wäre es sinnvoll, verdeckte Beobachtungen in Organisationen durchzuführen. So könnten sich ForscherInnen oder auch Forschungsteams selbst ein Bild von diesbezüglichen Dynamiken in der Führungsbeziehung machen.

## 6.2 Erkenntnisse aus den Ergebnissen und weiterführende Forschungsperspektiven

### 6.2.1 Kritik am Stereotyp des „weiblichen Führungsstils“ in der Literatur

Das Konzept der weiblichen Führung – wie es in der Literatur thematisiert wird – besagt, dass Frauen geschlechtsspezifische Besonderheiten in der Art und Weise aufweisen, wie sie an Führungsaufgaben herangehen. Gemäß diesem Konzept setzen diese mehr auf Gefühle, als auf reinen Sachverstand, und mehr auf Zusammenarbeit, als auf Kontrolle (Helgesen 1992). Die weibliche Führungskraft bilde – so wird postuliert – „das Herz“ des MitarbeiterInnenteams und bemühe sich um „intensive Nähe zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“, während der männliche Führungsstil eher „pyramidal hierarchisch“ sei, mit der Führungskraft als „Kopf“. (Macha 2000, zit. nach Haubl, Daser 2007, 81). So leite die weibliche Führungskraft das MitarbeiterInnenteam kooperativer und praktiziere flachere Hierarchien (Loden 1985, 72).

Mit Blick auf derartige Besonderheiten im Führungsstil merken AutorInnen (u.a. Haubl, Daser 2007; Gläsner 2007) immer wieder an, dass Frauen in ihrem Führungsverhalten Potentiale aufweisen, die heutzutage von Leitungspersonen generell gefordert werden. Es wird darauf verwiesen, dass weibliche Führungskräfte Verhaltensweisen praktizieren, die eine positive Auswirkung auf die Effektivität von Führung haben (ebd.). Der weibliche Führungsstil wird demnach als äußerst sympathisch und hoffnungsvoll beschrieben und in Kontrastierung zum „obsoleten männlichen Führungsstil“ (Gläsner 2007, 47) definiert.

Dass die MitarbeiterInnen das partnerschaftliche Verhältnis zur eigenen konkreten Führungskraft, deren undistanziertes Verhalten und deren Gewichtung auf die zwischenmenschliche Beziehung zu den einzelnen Organisationsmitgliedern als positiv bewerten, geht auch aus den Interviews mit den ProbandInnen hervor. In der Ergebnisdarstellung sind Eigenschaften und Verhaltensweisen der Vorgesetzten, welche sich auf die oben genannten Aspekte beziehen, im Bild der „guten Mutter“ (5.1) gebündelt. Wird jedoch beispielsweise ein Blick auf Bilder, wie das der „ungewünschten Freundin“ (5.2.2.1) oder der „mütterlichen Glücke“ (5.2.2.4) geworfen, wird deutlich, dass in der Literatur bislang nicht thematisiert wird, dass der Stereotyp des „weiblichen Führungsstils“ auf Seiten der Geführten ebenso mit Herausforderungen oder sogar Belastungen einhergehen kann. So wird vielfach von den InterviewteilnehmerInnen

betont, dass sie eine professionelle Beziehung zur Führungskraft einer freundschaftlichen vorziehen, und dass ihnen eine distanziertere Haltung der Führungskraft den Arbeitsalltag erleichtern würde. Auch die flache Hierarchie, welche die weibliche Führungskraft oftmals praktiziert, kann unter Umständen bei den Geführten Spannungen auslösen. So geht aus dem Bild des „kleinen Mäuschens“ (5.2.3.4) hervor, dass die Geführten des Öfteren ein ausbleibendes Machtwort herbeisehnen, da die Zurückhaltung der Führungskraft mit einem Blockieren am Vorankommen in Hinblick auf die gemeinsamen Ziele assoziiert wird. Ebenso fühlen sich die ProbandInnen teilweise von der Vorgesetzten im Stich gelassen, da sich diese aus Entscheidungen heraushält und sich Konflikte somit auf die MitarbeiterInnenebene verlagern. Eine derartige Dynamik geht aus dem Bild der „passiven Beobachterin“ (5.2.3.3) hervor.

Somit wird deutlich, dass die „hochgelobte“ Darstellung des weiblichen Führungsstils in der Literatur der Realität nicht standhält. Denn Geführte wünschen oder verlangen sogar nach einer Führungskraft, die sich in einem gewissen Maße abgrenzt und ihren Status demonstriert. Eigenschaften und Verhaltensweisen der „typisch weiblichen Führungskraft“ werden demnach nur in einem bestimmten Maß als förderlich angesehen. Nachteile, welche der weibliche Führungsstil für die Geführten mit sich bringen kann und welche negativen Spannungen diesbezüglich bei ihnen ausgelöst werden können, müssen in der Wissenschaft noch weiter erforscht werden. Demnach wird es von der Verfasserin dieser Arbeit als dringlich angesehen, dass weitere Studien zur MitarbeiterInnenperspektive durchgeführt werden. Denn diese ermöglichen es, Herausforderungen, welche das „weibliche Konzept der Führung“ für die Geführten mit sich bringen kann, zu erkennen und in die bislang nicht ausreichend hinterfragte, rein positive Sicht auf dieses Führungskonzept in der Literatur zu integrieren.

### **6.2.2 Die Vernachlässigung des „nicht Weiblichen“ im Konzept der weiblichen Führung**

Verhaltensweisen und Eigenschaften, welche sich im Konzept der weiblichen Führung (siehe 3.2 oder 6.2.1) – wie es in der Literatur beschrieben wird – wiederfinden, werden auch in den Interviews von den ProbandInnen zur Sprache gebracht (siehe „Bild der guten Mutter“). Nun wurden aber in der im Zuge dieser Diplomarbeit durchgeführten Untersuchung noch weitere Bilder der weiblichen Führungskraft identifiziert, welche bei den ProbandInnen entstehen, da sich die Vorgesetzte ihnen auf eine bestimmte Art und Weise präsentiert. Diese stehen teilweise im deutlichen Gegensatz zur in der Literatur diskutierten Vorstellung der „weiblichen Führungskraft“. So entsteht bei-

spielsweise das Bild der „Reiterin am hohen Ross“ (5.2.3.2) gerade dadurch, dass die Führungskraft nicht nach Nähe sucht, sondern die Distanz zwischen ihr und den Geführten sogar verdeutlichen will. Auch das Bild der „bösen Polizistin“ (5.2.3.1) beinhaltet, dass die Vorgesetzte – dem Konzept der weiblichen Führungskraft widersprechend – keinen Wert auf emotionale Nähe zu den MitarbeiterInnen legt, sich keine Zeit für Gespräche nimmt, bei den Geführten durch ihre Art sogar Angst schürt und eine strenge Hierarchie praktiziert. Ihr Führungsstil zeichnet sich demnach weder durch Nähe noch durch partnerschaftliche Zuneigung aus. Wie sich im Zuge der Datenanalyse zeigte, können derartige Verhaltensweisen der Führungskraft mit Herausforderungen im Zusammenhang stehen, die sich speziell für die weibliche Führungskraft auf Grund der Sozialisation ergeben.

So kann beispielsweise deren übertriebene Distanzierung und hierarchische Abgrenzung in dem Bewusstsein praktiziert werden, dass „Weiblich Sein“ mit bestimmten Stereotypen verbunden ist (z.B. Schwäche), welche sich gerade in Hinblick auf die Gestaltung von Führung als hinderlich erweisen. Demnach führt die weibliche Führungskraft „härter“ und versucht sich zu behaupten, oder sie lässt nicht zu viel Vertrautheit aufkommen, um sich den Status der Autoritäts- und Respektsperson zu sichern.

Trotz der Tatsache, dass der Versuch, sich eben gerade nicht dem Stereotyp der Frau entsprechend – also „nicht typisch weiblich“ – zu verhalten, sich im „typisch weiblichen Führungsstil“ manifestieren dürfte, fließen derartige Überlegungen nicht in das Konzept des weiblichen Führungsstils – wie es in der Literatur vorgeschellt wird – mit ein. Zwar setzt sich vor allem der psychoanalytische Forschungsstrang mit Herausforderungen von weiblichen Führungskräften und deren Einfluss auf die Gestaltung von Führung auseinander, eine Verknüpfung zum bereits bestehenden Konzept ist jedoch bislang noch ausgeblieben. Somit ist die Vernetzung unterschiedlicher Forschungsperspektiven erforderlich, um das Bild des weiblichen Führungsstils – wie es in der Gesellschaft vorherrscht – neu zu definieren.

### **6.2.3 Die Relevanz geschlechtsbezogener Erwartungen in Hinblick auf die Bewertung von Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führungskraft**

Generell wird das Konzept der weiblichen Führung in der Literatur von diversen AutorInnen kritisiert. So weist das vielfach diskutierte Androgynkonzept darauf hin, dass sowohl Männer weibliche stereotypisierte Eigenschaften (z.B. Augenmerk auf Nähe) als auch Frauen männliche stereotypisierte Eigenschaften (distanzierte, aufgabenori-



enterte Führung) besitzen (Neuberger 2002, 425). Derartige Überlegungen bestätigen sich, wie im vorangegangenen Unterkapitel 6.2.3 angemerkt, im gesammelten Datenmaterial.

Richtet man unter dieser Perspektive den Blick auf die Inhalte der Interviews, so fällt auf, dass negativ gefärbte Bilder auf Seiten der ProbandInnen teilweise mit Verhaltensweisen und Eigenschaften weiblicher Führungskräfte in Zusammenhang stehen, die eher mit einem männlichen Führungsstil assoziiert werden. So wird von den ProbandInnen sowohl im Bild der „Reiterin am hohen Ross“ (5.2.3.2), als auch im Bild der „bösen Polizistin“ (5.2.3.1) [mehr Distanziertheit als Nähe] die Distanz der Führungskraft zu den MitarbeiterInnen kritisiert. Es stellt sich hier die Frage, ob die negative Färbung dieser Bilder tatsächlich aus dem – aus einer geschlechtsneutralen Perspektive betrachteten – Führungsverhalten der Vorgesetzten hervorgeht, oder ob diese vielmehr darauf zurückzuführen ist, dass die MitarbeiterInnen von der weiblichen Führungskraft keine „männlichen Eigenschaften“ und Verhaltensweisen erwarten, somit irritiert sind und dieser einen „männlich gefärbten“ Habitus demnach negativ anrechnen. Wie würden sie gleiche Verhaltensweisen und Eigenschaften einer männlichen Führungskraft erleben? Würden sie die Distanziertheit, die in beide Bilder einfließt, bei einem Mann vielleicht sogar als neutral oder professionell bewerten?

Um derartige Fragen beantworten zu können, wäre es sinnvoll, MitarbeiterInnen einer Arbeitsorganisation ebenso zu befragen, wie sie die Führung durch eine explizit männliche Führungskraft erleben. Auf diesen Aspekt wurde in der Literatur auch deshalb noch nicht eingegangen, da in der Organisationsforschung vorwiegend eine Gleichsetzung von Mann und Mensch zu beobachten ist (Schabus 2004,82).

Es wäre in diesem Zusammenhang auch interessant zu erforschen, wie ein von Männern praktiziertes Führungsverhalten bewertet wird, welches eher von Frauen in Führungspositionen erwartet wird. Würden Eigenschaften der Führungskraft, die in der vorliegenden Untersuchung in das Bild der „guten Mutter“ (5.1) einfließen, von den MitarbeiterInnen ebenso positiv bewertet werden, wenn sie von einer männlichen Führungskraft an den Tag gelegt würden? Oder wird es sogar als „übertrieben“ angesehen, wenn eine männliche Führungskraft MitarbeiterInnen beispielsweise regelmäßig mit kleinen Geschenken überrascht? Wird der Mann in der Führungsposition als „zu weich“ erlebt, wenn er die MitarbeiterInnen bei aufkommenden Problemen „wie ein

Freund“ tröstet? Mit derartigen noch offen gebliebenen Fragen müssen sich ForscherInnen in Studien zu männlichen Führungskräften noch weiter auseinandersetzen.

#### **6.2.4 Der vernachlässigte Einfluss von Ängsten weiblicher Führungskräfte auf negative Spannungen auf Seiten der Geführten in der Literatur**

In der Literatur wird vielfach auf Herausforderungen verwiesen, mit welchen weibliche Führungskräfte in ihrer beruflichen Position konfrontiert sind. So kann beispielsweise die Inkompatibilität zwischen dem Selbstbild, das sich Frauen im Zuge ihrer Sozialisation oftmals aneignen (Aichhorn 2007; Möller, Steinhardt 2008), und den Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, bei weiblichen Führungskräften zu Unsicherheiten und Ängsten führen. In ihrer Position als Führungskraft muss die Frau Macht offen demonstrieren und ihr „aggressive Potential“ (Möller, Steinhardt 2008, 8) nutzen. Diese Tatsache kann bei dieser insofern negative Spannungen auslösen, als Aggression in der Gesellschaft als eine männliche Eigenschaft angesehen wird und es ihr demnach schwerfällt, diese als ihr zugehörig zu erachten. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang auf die Angst „ein gefährliches Tabu zu brechen“ (Aichhorn 2004, 97) verwiesen. Eine weitere Herausforderung, die mit der hierarchisch höhergestellten Position der Führungskraft für die Frau einhergeht, besteht im Umgang mit der Ungleichheit zu den Geführten. So kann die Tatsache, anderen überlegen zu sein, bei ihr Unsicherheiten auslösen, da sie in ihrer Sozialisationsgeschichte ihre Identität nicht – wie ein Mann – durch das Abgrenzen von der Mutter, sondern über die Ähnlichkeit und Bindung zu dieser entwickelt hat (Möller und Steinhardt 2008, 7). Müller (1999, 143) verweist in diesem Zusammenhang auf die „Angst vor Liebesverlust“.

Derartige Ängste und Unsicherheiten können sich im Verhalten der weiblichen Führungskraft manifestieren und – wie aus der vorliegenden Arbeit hervorgeht – wiederum Herausforderungen auf Seiten der Geführten mit sich bringen. So geht beispielsweise aus dem Bild des „kleinen Mäuschens“ (5.2.3.4) hervor, dass die Vorgesetzte auf die ProbandInnen so wirkt, als würde sie sich nicht trauen, auch einmal auf den Tisch zu hauen, was darin mündet, dass sie es nicht schafft, die Interessen der Geführten in der Auseinandersetzung mit der ihr überstellten Leitung durchzusetzen. Auch im Bild der „passiven Beobachterin“ (5.2.3.3) zeigt sich, dass die weibliche Führungskraft sich – möglicherweise aus Angst die einzelnen MitarbeiterInnen ihren Sympathiestatus zu verlieren – des Machtwortes enthält und sich die Geführten untereinander beispielsweise ihre Urlaubstage einteilen müssen. Dies kann im MitarbeiterInnenteam zu

Zwistigkeiten führen. Auch macht das Bild der „leidenden Außenseiterin“ (5.2.2.2), welches mit der Angst der Führungskraft auf Grund ihrer Position „allein gelassen zu werden“ (Möller, Steinhardt 2008, 7) in Zusammenhang stehen könnte, deutlich, dass es zu negativen Spannungen auf Seiten der Geführten kommen kann, wenn die Führungskraft „um jeden Preis“ versucht, als Teil des Teams angesehen zu werden. Die Verknüpfung von Ängsten auf Seiten der Führungskraft, welche mit ihrer Sozialisationsgeschichte in Zusammenhang stehen, und den Herausforderungen, die sich durch die Manifestation derartiger Ängste im Verhalten der Führungskraft auf Seiten der Geführten ergeben, wird in der Literatur bislang nicht ausreichend thematisiert. Bestehende Forschungsperspektiven sollten sich demnach in Zukunft disziplinübergreifend mit dieser Thematik auseinandersetzen und bestehende Konzepte miteinander verknüpfen.

#### **6.2.5 Strategien der MitarbeiterInnen zur Wahrung der nötigen Distanz in der Führungsbeziehung als Chance**

In den Daten, die im Zuge der vorliegenden Forschungsarbeit gesammelt wurden, finden sich Hinweise darauf, dass MitarbeiterInnen in dem Falle, dass die Führungskraft ein – nach deren Auffassung – zu freundschaftliches Verhältnis pflegen will, diverse Abwehrstrategien entwickeln. Sie ergreifen die Initiative und versuchen die zu intensive Suche der Nähe durch die Führungskraft aktiv abzublocken. So berichtet ein Proband im Zuge der Befragung, dass er immer dann, wenn die Vorgesetzte zu intime Details aus dem Privatleben offenbart, im Gespräch nicht näher auf Anspielungen eingeht, das Thema wechselt oder einfach nicht nachfragt. Durch derartige Strategien versucht er demnach, den von ihm gewünschten Grad an Distanz zur Führungskraft zu wahren, um die professionelle Führungsbeziehung aufrecht zu erhalten.

Dieser Aspekt ist insofern gerade für weibliche Führungskräfte interessant, als diese – wie in der Literatur beschrieben wird – oftmals eine intensive Nähe zu den Geführten aufbauen. Generell dürfte es jedoch für Führungskräfte beider Geschlechter schwierig sein, den vom einzelnen Mitarbeiter/von der einzelnen Mitarbeiterin subjektiv definierten „angemessenen Grad an Nähe“ zu erraten. Denn jeder Geführte hat andere Vorstellungen von dem „Zuviel“ oder dem „Zuwenig“. Somit variiert der Grad, an dem die Nähe der Führungskraft zum Geführten als grenzüberschreitend erlebt wird von Person zu Person. So kann auch im Hinblick auf die im Zuge dieser Untersuchung dargestellten Ergebnisse davon ausgegangen werden, dass ein ähnlicher Habitus, der von

unterschiedlichen Führungskräften an den Tag gelegt wird, allein durch die Tatsache, dass dieser von verschiedenen ProbandInnen erlebt, bewertet und zur Sprache gebracht wurde, von der Forscherin in gegensätzlichen (entweder positiv oder negativ bewertete) Kategorien zugeordnet wurde. Denn Verhaltensweisen und Eigenschaften der Führungskraft, welche der eine Mitarbeiter/die eine Mitarbeiterin als wohlwollend ansieht, werden von dem/der anderen bereits als grenzüberschreitend erlebt. So empfindet eine Probandin durch die Tatsache, dass sie von der Führungskraft in „Lästereien“ über die Leitung mit einbezogen wird, ein Gefühl des Stolzes, eine andere erlebt ein ähnliches Verhalten der Führungskraft bei externen Betriebsfeiern als unerwünscht. Derartige Unterschiede in der Wahrnehmung sind nicht verwunderlich, da jeder Mensch im Laufe seines Lebens unterschiedliche Erfahrungen sammelt, eine individuelle Erziehung genießt und auch eine einzigartige Sozialisationsgeschichte aufweist.

Die genauere Auseinandersetzung in der Literatur mit Abwehrstrategien der MitarbeiterInnen, durch welche sie ihre individuellen Wünsche und Abneigungen verdeutlichen, könnte Führungskräfte jedoch dazu befähigen, Zeichen zu erkennen und individualisiert auf die Bedürfnisse der einzelnen Geführten einzugehen. Demnach sollten sich weiterführende Forschungsperspektiven intensiv mit diesem Aspekt auseinandersetzen. Verdeckte Beobachtungen in Organisationen oder speziell auf diese Thematik abzielende MitarbeiterInnenbefragungen könnten bei der Aufdeckung zusätzlicher – in dieser Arbeit noch nicht erfasster – Strategien behilflich sein.

#### **6.2.6 Unreflektierte Schuldzuweisung – die wichtige Rolle der Führungskraft als Sündenbock**

Die wichtige Rolle der Führungskraft als Sündenbock wird von zwei der befragten Personen direkt zur Sprache gebracht. Diese sind sich dessen bewusst, dass es den Geführten Vorteile bringt, wenn sie sich im MitarbeiterInnenteam gemeinsam gegen die Vorgesetzte verbünden, da dies den Zusammenhalt unter den KollegInnen fördert. Auch wird darauf verwiesen, dass es einfacher ist, negative Emotionen auf „Oben“ zu konzentrieren, anstatt sich selber die Schuld an Missständen oder Fehlern einzugesuchen. Derartige Aussagen der ProbandInnen wirken – wie bereits in der Darstellung der Ergebnisse angemerkt – äußerst reflektiert. Die Vermutung, dass die selbstkritische Haltung bei einem der beiden ProbandInnen mit der Tatsache in Zusammenhang stehen könnte, dass dieser eine Führungsschulung besucht hat, welche zu einer Sen-

sibilisierung für derartige Dynamiken geführt hat, wurde im Zuge der Darstellung der Ergebnisse im Kapitel 5 bereits geäußert. Es kann jedoch die These aufgestellt werden, dass MitarbeiterInnen, die nicht in den Genuss derartiger Vorbildungen kommen, sich in der Regel über die Funktion der Führungskraft als Sündenbock nicht in diesem Ausmaß bewusst sind. Somit werden eigene Anteile an negativen Spannungen in der Beziehung zur Führungskraft nicht mitgedacht oder negiert. Das kann dazu führen, dass diese MitarbeiterInnen das Verhalten und die Eigenschaften der eigenen Vorgesetzten negativer bewerten, als dies aus einem neutralen Beobachterstandpunkt heraus geschehen würde. Auch in Bezug auf Forschungsperspektiven, die darauf abzielen das Führungsverhalten – sei es nun das von männlichen oder weiblichen Vorgesetzten – zu beleuchten und dazu MitarbeiterInnenbefragungen heranziehen, scheint dieser Aspekt von Bedeutung. So müssen ForscherInnen dafür sensibilisiert werden, dass negativ beschriebene Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften nicht unbedingt alleinig auf das tatsächliche „Tun“ der Leitungspersonen zurückzuführen sind, sondern ebenso eigene Schuldabweisungen der MitarbeiterInnen beinhalten können.

#### **6.2.7 Die kritische Betrachtung der in der Literatur dargestellten Beziehung zwischen weiblichen Mitarbeiterinnen und weiblichen Führungskräften**

In der Literatur wird vielfach darauf verwiesen, dass sich das Verhältnis zwischen weiblichen Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen oftmals problematisch gestaltet. Bei Aspekten, die in diesem Zusammenhang thematisiert werden, handelt es sich beispielsweise um die Schwierigkeiten von Mitarbeiterinnen, sich der Führungskraft als Frau zu unterstellen oder das Konkurrenzdenken, das weibliche Geführte der Vorgesetzten oftmals entgegenbringen (u.a. Bayes und Newton 1989; Bischof-Köhler 2007). Vernachlässigt wird bislang der Aspekt, dass weibliche Mitarbeiter gerade die Tatsache, im Arbeitsalltag einer Frau unterstellt zu sein, auch als Vorteil sehen. So berichteten gleich mehrere Probandinnen, dass die Vorgesetzte auf Grund ihres Geschlechts für sie eine Art „Verbündete“ darstellt, da sie sich gut in die Herausforderungen, welche sich im Zusammenhang mit der Doppelbelastung von Mutterschaft und Beruf ergeben, hineinversetzen kann und demnach beispielsweise bei Überforderung oder Terminüberschneidungen unterstützend eingreift. Somit ist das Bild der Beziehungsdynamik zwischen Mitarbeiterinnen und der weiblichen Führungspersonen bislang noch zu platt und einseitig. Die speziell positive Erlebensweise weiblicher Mitarbeiterinnen in Hinblick auf die Tatsache, einer Frau unterstellt zu sein, muss in Über-

legungen zur geschlechtsspezifischen Beziehungsgestaltung in der Literatur noch stärker in den Fokus rücken.

### **6.2.8 Die Relevanz des ForscherInnengeschlechts**

Wie bereits im Zuge der Darstellung der Ergebnisse verdeutlicht, kam bei der Forscherin im Verlauf der Interviewsituation mit einem männlichen Proband das Gefühl auf, als würde ihr eigenes Geschlecht – ihre eigene Weiblichkeit – auf die Interviewatmosphäre und damit auch auf die Aussagen des Probanden Einfluss nehmen. So wirkte es fast so, als wolle sich der Interviewteilnehmer durch möglichst „heldenhafte“ Geschichten in Szene setzen, seinen männlichen Charme demonstrieren und den Eindruck vermitteln, dass ihm seine Vorgesetzte – das weibliche Geschlecht – verfallen sei. Dass das Geschlecht des Untersuchungsleiters/der Untersuchungsleiterin in Hinblick auf den Gesprächsinhalt von InterviewteilnehmerInnen in empirischen Untersuchungen eine Rolle spielen kann, wird in der Wissenschaft bislang noch unzureichend thematisiert. So zeigte sich am konkreten Beispiel des besagten Probanden, dass dieser im Zuge seiner Erzählungen auf das Geschlecht der Forscherin reagierte, was wiederum auf den Inhalt seiner Schilderungen bezüglich der Interaktion mit seiner weiblichen Führungskraft Einfluss nahm.

Demnach sollte dieser Aspekt im wissenschaftlichen Diskurs noch stärker in den Fokus rücken, sodass männliche und weibliche UntersuchungsleiterInnen für derartige Dynamiken sensibilisiert werden können.

### **6.3 Ertrag der Arbeit für das Fach Pädagogik**

Die pädagogische Relevanz der vorliegenden Forschungsarbeit besteht – wie bereits in der Einleitung angeführt – darin, dass es sich bei Führung um ein Thema des Lernens handelt (Fischer 2001, 18). Damit ist gemeint, dass Führungskompetenzen im Zuge von Aus-, Fort- und Weiterbildungen ent- und weiterentwickelt werden können. Aus den im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial entstandenen Erkenntnissen sollen nun Überlegungen abgeleitet werden, welche geschlechtsbezogene Inhalte noch in derartige Bildungsangebote mit einfließen könnten.

Weibliche Führungskräfte müssen im Zuge von Weiterbildung dafür sensibilisiert werden, welche Erwartungen an sie herangetragen werden. So ist es notwendig ihnen zu vermitteln, dass sie von den Geführten (im sozialen Arbeitsumfeld) nicht in erster Linie

als Frau, sondern als Führungskraft gesehen werden. Somit sind die MitarbeiterInnen von einem Verhalten, welches einer professionellen Führungskraft entspricht (wie beispielsweise der notwendigen Distanz, dem Einsatz von Macht) nicht irritiert, sondern erwarten dieses sogar von der Vorgesetzten. Weibliche Führungskräfte sollten demnach dahingehend unterstützt werden, zu ihrer beruflichen Position zu stehen und an ihre Aufgaben mit einem sympathischen Selbstbewusstsein heranzugehen. Denn wirkt die Führungskraft authentisch in dem was sie tut, löst sie bei den Geführten weniger Irritationen und Unsicherheit aus, da diese die Beziehung, in der sie zur Vorgesetzten stehen, klarer definieren können. Dabei wäre es auch wichtig den weiblichen Führungskräften zu vermitteln, dass es durchaus Sinn macht, den MitarbeiterInnen ihre eigene Ängste und Unsicherheiten in Bezug auf das „richtige“ Verhalten näherzubringen. Denn eine derartige Haltung wird von den Geführten nicht als Schwäche, sondern als „Menschlichkeit“ angesehen und fördert die emotionale Bindung in der Führungsbeziehung.

In Bezug auf den gelungenen Balanceakt in der Führungsbeziehung, welcher gerade für weibliche Führungskräfte eine besondere Herausforderung darstellen kann (Unsicherheit bezüglich angemessener Nähe und notwendiger Distanz), ist es wichtig, dass in Bildungsangeboten Leitungspersonen die Überlegung näher gebracht wird, dass die Geführten bei einem ihrer Auffassung nach grenzüberschreitenden Verhalten der Vorgesetzten beobachtbare Handlungen setzen. Bei derartigen Reaktionen kann es sich beispielsweise um ein „Nicht eingehen“ auf diverse Themen oder ein „Abblocken“ derselben handeln. Führungskräfte sollten dazu angehalten werden, die Reaktionen der Geführten bewusst zu beobachten und zu deuten, damit sie ihr eigenes Verhalten auf die Bedürfnisse der einzelnen MitarbeiterInnen abstimmen können.

Im Hinblick auf die Tatsache, dass die Art und Weise, wie die Führungskraft sich den Geführten präsentiert, einen entscheidenden Einfluss darauf hat, wie diese von den MitarbeiterInnen erlebt wird, wäre es sinnvoll, in Trainingsangeboten einen Schwerpunkt auf Rollenspiele zu legen. Durch diese könnten weibliche Führungskräfte lernen, sich in die Geführten hineinzusetzen. In diesem Zusammenhang sollten Fragen wie „Wie wirke ich auf andere? Wie fühle ich mich, wenn ich in die Rolle des Geführten schlüpfe?“ dazu beitragen, dass die Vorgesetzten mit ihrem eigenen Verhalten reflektierter umgehen lernen. Ebenso könnten die Führungskräfte dazu angehalten werden, anonymes Feedback von den MitarbeiterInnen einzuholen. Der Aspekt der Anonymität

ist dabei insofern relevant, als MitarbeiterInnen – wie aus der Untersuchung hervorgeht – Skrupel aufweisen dürften, offene Kritik an der Vorgesetzten auszuüben.

In Bezug auf die kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten sollten weibliche Führungskräfte in Coachings ebenso dazu angehalten werden, über ihren Umgang mit explizit männlichen und weiblichen MitarbeiterInnen nachzudenken. Es sollte eine Sensibilisierung dahingehend erfolgen, welche Gefühle ein „Unterschied Machen“ bei den unterschiedlich geschlechtlichen MitarbeiterInnen hervorbringen kann. In diesem Zusammenhang könnte beispielsweise in Weiterbildungen mit einfließen, dass es männlichen Mitarbeitern sehr wohl bewusst sein kann, dass ihnen allein durch ihr Geschlecht Vorteile in der Beziehung zur Führungskraft zuteil werden beziehungsweise, dass sich weibliche Mitarbeiterinnen dadurch unter Umständen vernachlässigt fühlen.

Die Sensibilisierung für die Funktion der Führungskraft als Sündenbock ist ein weiterer Aspekt, der in Aus- und Weiterbildungen mit einfließen könnte. Dies erscheint gerade im Hinblick auf das Coaching von weiblichen Führungskräften als relevant, da diese negative Stimmungen der MitarbeiterInnen ihnen gegenüber eher persönlich nehmen, als männliche Vorgesetzte, vergleichsweise mehr Selbstzweifel aufweisen und ihr eigenes Verhalten dadurch häufiger hinterfragen (Henn 2012, 3). So sollte das Bewusstsein weiblicher Führungskräfte dahingehend geschärft werden, dass ihre Rolle als Führungskraft mit einer Rolle als Außenseiter einhergeht. Diese Rolle darf von ihnen nicht als ein eigenes Versagen gedeutet werden, denn dieses AußenseiterInnen-tum geht mit ihrer beruflichen Position einher. Vermittelt man den Leitungspersonen den Aspekt des „Außenseiter Seins“ aus der Perspektive, dass diese damit eine wertvolle Funktion in Hinblick auf den Zusammenhalt des Teams leisten, ist es für sie möglicherweise einfacher, ihr diesbezügliches Gefühl des Unwohlseins besser aushalten zu können.





## LITERATURVERZEICHNIS

- Acker, J. (1990): Hierarchies, jobs, bodies. A Theory of gendered Organizations. In: Gender & Society. 4. 139-158.
- Acker, J. (1991): Hierarchies, jobs, bodies. In: Lober, J.; Farrell, S. (Hg.): The social construction of gender. Newbury Park: Sage. 162-179.
- Acker, J. (1992): Gendering organizational theory. In: Mills, A.; Peta, T. (Hg.): Gendering Organizational Analysis. 3. Auflage. New Delhi: Sage. 248-260.
- Acker, J. (1994): The gender regime of Swedish banks. In: Scandinavian Journal of Management. 10. 117-130.
- Aichhorn, U. (2004): Offene Grenzen für Managerinnen! Wie Frauen mit Selbstverantwortung durchstarten. Wien: EDITION VA BENE.
- Alle, B. (2011): Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Eine Analyse aus soziologischer Sichtweise. Norderstedt: Grin.
- AMS Österreich (2011): Trends im Berufsbereich. Soziales, Erziehung und Bildung. Online unter: <http://bis.ams.or.at/qualibarometer/berufsbereich.php?id=80> (Juli 2012).
- Aronson, E.; Wilson, T.; Akert, R. (2004): Sozialpsychologie. München: Prentice Hall.
- Baumgartner, R. (1977): Führungsstile und Führungstechniken. 2. Auflage. New York: de Gruyter.
- Bayes, N.; Newton, P. (1989): Frauen an der Macht. Eine sozialpsychologische Analyse. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung. 8/1. 47- 62.
- Benjamin, J. (1993): Die Fesseln der Liebe, Feminismus und das Problem der Macht. Frankfurt/Main: Stroemfeld.
- Berthel, J. (1995): Personal – Management. Stuttgart: Schaeffer Poeschel.
- Bilden, H. (1985): Sozialisation und Geschlecht. Ansätze einer theoretischen Klärung. In: Valtin, R.; Warm, U. (Hg.): Frauen machen Schule. Probleme von Mädchen und Lehrerinnen in der Grundschule. Frankfurt: Arbeiterkreis Grundschule. 13-41.
- Bischof, S. (1999): Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. Neuer Blick auf alten Streit. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Bischof-Köhler, D. (2007): Geschlechtstypische Besonderheiten im Konkurrenzverhalten. Evolutionäre Grundlagen und entwicklungspsychologische Fakten. In: Wolf, M. (Hg.): Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen. Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht. Frankfurt/Main: Brandes & Apsel. 91-124.

- Blank, M. (1990). Frauen in Führungspositionen – Entwicklungstendenzen und Erklärungsansätze. In: Berty, K.; Lilian, F.; Gieseke, H.; Herzfeld, H. (Hg.): Emanzipation im Teufelskreis. Zur Genese weiblicher Berufs- und Lebensentwürfe. Weinheim: Deutscher Studienverlag. 152-163.
- Bohnsack, R.; Marotzki, W.; Meuser, M. (2003): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Ein Wörterbuch. Opladen: Leske + Budrich.
- Bown, G.; Brady, C. (1995): Karriere Strategien für Frauen in Führungspositionen. Trainieren Sie Ihr Führungstalent. 3. Auflage. Regensburg: Walhalla.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Heidelberg: Sinus.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011): Frauen in Führungspositionen. Online unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88098.html> (Juni 2012).
- Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (2007): Gender & Lesen. Geschlechtsspezifische Leseförderung. Daten, Hintergründe und Förderungsansätze. Wien: bm:uk.
- Busch, H. (2001): Die Anwendung der psychoanalytischen Methode in der Sozialforschung. In: Psychoanalytische Sozialforschung 8. 21-37.
- Büschges, G. (1997): Einführung in die Organisationssoziologie. 2. Auflage. Stuttgart: Teubner.
- Corbin, J.; Strauss, A. (1990): Basics of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage.
- Cropley, A. (2002): Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung. Frankfurt/Main: Dietmar Klotz GmbH.
- Denzin, N. (2007): Symbolischer Interaktionismus. In: Flick, U.; Von Kardorff, E.; Steinke, I. (Hg): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Auflage. Reinbeck: Rohwolt. 136-150.
- Dickson, W.; Roethlisberger, F. (1939): Management and the Worker. Cambridge: Harvard University Press.
- Dobner, E. (1997): Wie Frauen führen. Innovation durch weibliche Führung. Heidelberg: Sauer.
- Doll, H. (2007): Qualitative Sozialforschung. Die Religionssoziologie unter Einbeziehung der qualitativen Forschung. Norderstedt: Grin.
- Dries, C. (2002): Chef oder Chefin? Einfluss des Geschlechts auf das Erleben und Verhalten von Mitarbeitern. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Drucker, P. (2004): Das Geheimnis effizienter Führung. In: Harvard Business Manager. 8. 26-33.
- Edding, C. (2001): Einflussreicher werden. Ein Bericht aus der Coaching-Werkstatt. In: OSC. 8. 121-134.

- Eltaewa, A.; Lambertz, B.; Müller, A.; Ohlsen, G.; Samadi, S. (2002): Frauen in Führungspositionen. Aachen: Shaker.
- Fink, A.; Siebe, A. (2006): Handbuch Zukunfts-Management. Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung. Frankfurt/Main: Campus.
- Fischer, W. (2001): Pädagogische Führung in Kindergärten und anderen pädagogischen und sozialen Einrichtungen. Ein Lehr- und Trainingsbuch für die Leitung. 4. Auflage. Bozen: StudienVerlag.
- Flick, U. (1999): Qualitative Forschung. Theorien, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek: Rowolt.
- Flick, U. (2005): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek: Rowolt.
- Flick, U. (2010): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Auflage. Reinbek: Rowohlt.
- Flick, U.; Von Kardorff, E.; Keupp, H.; Rosenstiehl, L.; Wolff, S. (1995): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Flick, U.; Von Kardorff, E.; Steinke, I. (2007): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck: Rowolt.
- French, J.; Raven. B. (1968): The basis for social power. In: Cartwright, D. (Hg.): Studies in social power. Michigan: Ann Arbor. 260-268.
- Friebertshäuser, B.; Langer, A. (2010): Interviewformen und Interviewpraxis. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage. Weinheim: Juventa. 437-455.
- Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (2010): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim: Juventa.
- Friebertshäuser, B.; Richter, S.; Boller, H. (2010): Theorie und Empirie im Forschungsprozess und die „Ethnographische Collage“ als Auswertungsstrategie. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage. Weinheim: Juventa. 379-398.
- Friebertshäuser, B.; Langer, A. (2010): Interviewformen und Interviewpraxis. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage. Weinheim: Juventa. 437-455.
- Friedl-Howe, H. (1990): Zusammenarbeit von männlichen und weiblichen Fach- und Führungskräften. In: Domsch, M.; Regnet, E. (Hg.): Weibliche Fach- und Führungskräfte – Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart: Schäffer. 13-33.

- Fröhlich, W. (1996): Führung und Personalmanagement. Erfolgsfaktoren für die betriebliche Zusammenarbeit. 2. Auflage. Mering: Rainer Hampp.
- Fröse, M.; Rumpf, M. (2004): Women in Management. Beiträge zu Existenzgründungen von Frauen und Geschlechterkonstruktionen im Management von Organisationen. Königstein: Ulrike Helmer.
- Funder, M. (2004): (K)ein Ende der Geschlechterungleichheit? Arbeit und Geschlecht als Medium der Inklusion und Exklusion in Organisationen. In: Baatz, D.; Rudolph, C.; Satilmis, A. (Hg.): Arbeit-Demokratie-Geschlecht. Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit. Münster: Westfälisches Dampfboot. 47-69.
- Girtler, R. (1984): Methoden der qualitativen Sozialforschung. Anleitung zur Feldarbeit. Wien: Böhlau.
- Gläser, K. (2007): Geheimrezept weibliche Führung? Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil. Eine empirische Untersuchung zum deutschen Gewerkschaftsbund. Kassel: kassel university.
- Götz, B. (1996): „Ach Muttersegen, Mutterfluch, beyde machen mich elend!“. In: Roebling, I.; Mauser, W. (Hg.): Mutter und Mütterlichkeit. Wandel und Wirklichkeit einer Fantasie in der deutschen Literatur. Würzburg: Königshausen & Neumann. 147-163.
- Graen, G.; Uhl-Biehl, M. (1995): Relationship-based approaches to leadership: development of LMX theory of leadership over 25 Years: Applying a multi domain approach. In: The Leadership Quarterly. 6. 219-247.
- Graen, G.; Uhl-Bien, M. (1995): Führungstheorie, von Dyaden zu Teams. In: Kieser, A.; Reber, A.; Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschl. 1046-1058.
- Gringer, J. (2011): Mein Chef ist eine Frau. Erfahrungsberichte über die weibliche Seite der Macht. Berlin: Schwarzkopf & Schwarzkopf.
- Gutek, B.; Morasch, B. (1989): Sex Ratios, Sex Role Spill Over And Sexual Harassment Of Women At Work. Los Angeles: Institute of Industrial Relations.
- Hagemann-White, C. (1984): Sozialisation: Weiblich – Männlich. Opladen: Leske + Budrich.
- Halford, S.; Mike, S.; Anne, W. (1997): Gender, Careers and Organisations. Current Developments in Banking, Nursing and Local Government. London: Macmillan.
- Hammer, R.; Kaltenbrunner, K. (2009): Organisation, Personal & Führung Management. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.
- Hannover, B.; Kessels, U. (2003): Erklärungsmuster weiblicher und männlicher Spitzen – Manager zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie. 34. 197-204.
- Haubl, R.; Daser, B. (2007): Macht und Psyche in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Heinze, T. (2001): Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis. Wien: Oldenbourg.
- Heitger, B. (2011): Issue\_3 Frauen. Wien: Heitger Consultig.
- Helgesen, S. (1992): Frauen führen anders: Vorteile eines Führungsstils. Frankfurt/Main: Campus.
- Henn, M. (2012): Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. In: Zeit Online. Online unter: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-01/rezension-kunst-des-aufstiegs>. (Juli 2012)
- Hermann, A. (2004): Karrieremuster im Management. Pierre Bourdieus Sozialtheorie als Ausgangspunkt für eine genderspezifische Betrachtung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Hermanns, H. (2007): Interviewen als Tätigkeit. In: Flick, U.; Von Kardorff, E.; Steinke, I. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Auflage. Reinbeck: Rohwolt. 360-368.
- Hitzler, R.; Eberle, T. (2007): Phänomenologische Lebensweltanalyse. In: Flick, U.; Von Kardorff, E.; Steinke, I. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Auflage. Reinbek: Rohwolt. 109-118.
- Holst, E.; Wiemer, A. (2010): Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzenpositionen der Wirtschaft. Ursachen und Handlungsansätze. Berlin: German Institute for Economic Research.
- Hülst, D. (2010): Grounded Theory. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Pregel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage. Weinheim: Juventa. 281-300.
- Hungenberg, H.; Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung. Berlin: Springer.
- Jaeggi, E; Faas, A. (1993): Denkverbote gibt es nicht! In: Psychologie und Gesellschaft. 17. 141-161.
- Josefowitz, N. (1991): Wege zur Macht. Als Frau Karriere machen. Wiesbaden: Gabler.
- Kansteiner-Schänzlin, K. (2002): Personalführung in der Schule. Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen Frauen und Männern in der Schulleitung. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Kanter, R. (1977): Men and women of corporation. New York: Basic Books.
- Kerner, O. (2003): Frauenförderung in Unternehmen. Frankfurt/Main: Grin.
- Kieser, A. (1999): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1992): Organisation. 3. Auflage. New York: Gruyter.
- Kieser, A.; Walgenbach, P. (2003): Organisation. 4. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

- Kinzel, C. (2002): Arbeit und Psyche. Konzepte und Perspektiven einer psychodynamischen Organisationstheorie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Klein, R. (2003): In der Zwischenzeit. Tiefenhermeneutische Fallstudien zur weiblichen Verortung im Modernisierungsprozess 1990-2000. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Klein, R. (2010): Tiefenhermeneutische Analyse. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim: Juventa. 263-280.
- Kraus, H.; Kraus, K. (2007): Frauen und Macht. Psychoanalytische Perspektiven in der Coachingpraxis. In: Wolf, M. (Hg.): Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen. Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht. 2. Auflage. Frankfurt/Main: Brandes & Apsel. 37-54.
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. 4. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Lange, R. (1998): Geschlechterverhältnisse im Management in Organisationen. München: Hampp.
- Langer, A. (2010): Transkribieren – Grundlagen und Regeln. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage. Weinheim: Juventa. 315-326.
- Lehner, E. (2007): Die Organisation als Männerbund. In: Wolf, M. (Hg.): Frauen und Männer in Organisationen und Führungsfunktionen. Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht. 2. Auflage. Frankfurt/Main: Brandes & Apsel. 19-36.
- Leithäuser, T.; Volmerg, B. (1988): Psychoanalyse in der Sozialforschung. Eine Einführung am Beispiel einer Sozialpsychologie der Arbeit. Opladen: Weinheim.
- Lenz, K.; Adler, M. (2010): Geschlechterverhältnisse. Einführung in die sozialwissenschaftliche Geschlechterforschung. 2. Auflage. München: Juventa.
- Lieber, B. (2007): Personalführung. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Loden, M. (1985): Feminine Leadership or how to succeed in business without being one of the boys. New York: Times Book.
- Loden, M. (1998): Als Frau im Unternehmen führen. Freiburg: Haufe.
- Loosen, W.; Scholl, A. (2012): Methodenkombination in der Kommunikationswissenschaft. Methodologische Herausforderungen und empirische Praxis. Köln: Herbert von Halem.
- Lord, R.; Maher, K. (1991): Leadership and information processing. Linking perceptions and performance. Boston: Unwin Hyman.

- Lorenzer, A. (1970): Sprachzerstörung und Rekonstruktion. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1964): Funktion und Folgen formaler Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot
- Macha, H. (1997): Erfolgreiche Frauen. Wie sie wurden, was sie sind. Frankfurt/Main: Campus.
- Mayer, H. (2008): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 4. Auflage. Wien: Oldenbourg.
- Mayo, E. (1993): The Human Problems of an Industrial Civilisation. New York: MacMillan.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P.; Brunner, E. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage. Weinheim: Juventa. 323-333.
- Meifert, M. (2010): Führen. Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken. Berlin: Ulrich Leinz.
- Merton, R.; Kendall, P (1979): Das fokussierte Interview. In: Hopf, C.; Weingarten, E. (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Klett. 171-204.
- Meuser, M.; Nagel, U. (2010): Experteninterviews – wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage .Weinheim. Juventa. 457-471.
- Miethe, I. (2010): Forschungsethik. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage. Weinheim: Juventa. 927-937.
- Möller, H.; Steinhardt, K. (2008): Coaching von weiblichen Unternehmerinnen. In: Supervision. 3. 3-11.
- Morse, J. (1994); Designing Funded Qualitative Research. In: Denzing, N.; Kincoln, Y. (Hg.): Handbook of qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications. 220-235.
- Mühlfeld, C.; Windolf, P.; Lampert, N.; Krüger, H. (1981): Auswertungsprobleme offener Interviews. In: Soziale Welt. 32. 325-352.
- Müller, U. (1999): Zwischen Licht und Grauzone: Frauen in Führungspositionen. In: Arbeit. 2. 137-161.
- Nerge, S. (1993): Frauenführung im Management? Europas Management zwischen Naturpartriachat und Emanzipation. Berlin: Ed. Sigma.
- Neubauer, W.; Rosemann B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.



- Neubauer, W.; Rosemann, B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1995): Führungsdilemmata. In: Kieser, A. (Hg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Handwörterbuch der Führung. Bd. 10. Stuttgart: Schaeffer-Pöschel. 533-540.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neujahr-Sachwachulla, G.; Bauer, S. (1995): Führungsfrauen. Anforderungen und Chancen in der Wirtschaft. Frankfurt/Main: Fischer.
- Northouse, P.G. (2004): Leadership. Theory and Practice. 3. Auflage. New Delhi: Thousand Oaks.
- O`Connell, D.; Kowal, S. (1995): Basic Principles of Transcription. In: Smith, J.; Harré, R.; Langenhove, L. (Hg.): Rethinking Methods in Psychology. London: Sage. 93 -104.
- Oberst, K. (2003): Von der Geschlechterungleichheit zur Geschlechterdemokratie. Prozessbeobachtung in der Phase der Konstituierung der neuen Organisation „Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V.“ -ver.di- unter besondere Berücksichtigung des Gender Mainstreaming-ansatzes. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Osterloh, M.; Littmann-Wernli, S. (2002): „Die gläserne Decke“ – Realität und Widerspruch. In: Peters, S.; Bense, N. (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: 261-266.
- Oswald, H. (1997): Was heißt qualitativ forschen? Eine Einführung in Zugänge und Verfahren. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage. Weinheim: Juventa. 7-87.
- Papouschek, U. (2004): Projekt: Entgrenzung von Arbeit und Chancen zur Partizipation. Auszug aus dem EAP Zwischenbericht. Wien: Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt.
- Poppenhausen, M. (1986): „Eine geplante Karriere war das nicht.“ Wie Wissenschaftlerinnen ihren Berufsweg darstellen. In: Barbel, C.; Metz-Gockel, S.; Neusel, A.; Port, B. (Hg.): Töchter der Alma Mater. Frauen in der Berufs und Hochschulforschung. Frankfurt: Campus. 287-298.
- Preuss, E. (1986): Die Frau als Manager. Vorurteile, Fakten, Erfahrungen. Stand der Forschung und Ergebnisse einer Untersuchung der Managerin in der Schweiz. Stuttgart: Haupt.
- Rastetter, D. (1994): Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtsvergleichende Analyse. Opladen: Westdeutscher.
- Reinders, H. (2005): Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden. München: Oldenbourg.
- Riechert, I. (2011): Psychische Störungen bei Mitarbeitern. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche. Heidelberg: Springer.

- Ritter, J. (2007): Weibliche Autorität in Organisationen. In: Wolf, M. (Hg.): Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen. Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht. Frankfurt/Main: Brandes & Apsel. 55-72.
- Schabus, M. (2004): Geschlecht und Organisation. Ein Vergleich zwischen betriebswirtschaftlichen Theorien und feministisch-utopischen Konzepten. Mering: Hampp.
- Schaufler, B. (2000): Frauen in Führung! Kompetenzen, die erkannt und genutzt werden wollen. Bern: Hans Huber.
- Schein, E. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main: Campus.
- Schein, E. (2006): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. 2. Auflage. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schein, V. (2001): A global look at psychological Barriers to Women`s Progress in Management. In: Journal of Social Issues. 57. 675-688.
- Scherm, E.; Pietsch, G. (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel. Oldenbourg: Wissenschafts Verlag.
- Schmidt, C. (2010): Auswertungstechnik für Leitfadenterviews. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage. Weinheim: Juventa. 473-486.
- Schneider, H.; Klaus, H. (2008): Mensch und Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis. 11. Auflage. Düsseldorf: Symposion.
- Schreyögg, G. (1978): Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des kintingenztheoretischen Ansatzes. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. (1998): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Schultz, D. (1991): Macht und Sinnlichkeit. Berlin: Orlando-Frauenverlag.
- Schütze, F. (1977): Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien – dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Schyns, B. (2008). Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Führung. In: Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie. 20. 182-190.
- Sczesny, S. (2003): Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie. 34. 133-145.
- Seidl, E.; Rüdiger, J.; Redel, W. (1988): Führungsstil und Führungsorganisation. Darmstadt: Wissenschaftliche Bundesgesellschaft.
- Sinah, J. (1995): The Cultural Context of Leadership and Power. New Delhi: Sage.

- Spreemann, S. (2000): Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung. Der Einfluss einer maskulinen oder femininen äußeren Erscheinung. Hamburg: Studienreihe Psychologische Forschungsergebnisse.
- Stechert, K. (1994): Frauen setzten sich durch. Leitfaden für den Berufsalltag mit Männern. Frankfurt/Main: Campus.
- Steinke, I. (2007): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U.; Von Kardorff, E.; Steinke, I. (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Auflage. Reinbeck: Rohwolt. 319-331.
- Sturmfels, C. (2007): Lebenszyklus, Geschlecht und Führung. In: Wolf, M. (Hg.): Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen. Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht. Frankfurt/Main: Brandes & Apsel. 73-90.
- Taylor, F. (1911): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München: Oldenbourg.
- Thimm, K. (2000): Und reden aneinander vorbei. In: GEO WISSEN: Frau und Mann: Alte Mythen neue Rollen. 26. 142-145.
- Türk, K. (1995): Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Van de Loo, E. (2007): Die geträumte Organisation oder „The Organization in the Mind“. In: Wolf, M. (Hg.): Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen. Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht. Frankfurt/Main: Brandes & Apsel. 125-140.
- Veith, M. (1988): Frauenkarriere im Management – Einstiegsbarrieren und Diskriminierungsmechanismen. Frankfurt/Main: Campus.
- Walenta, C.; Kirchler, E. (2011): Führung. Facultas: Wien.
- Wänke, M.; Bless, H.; Wortberg, S. (2003): Der Einfluss von „Karrierefrauen“ auf das Frauenstereotyp. Die Auswirkungen von Inklusion und Exklusion. Zeitschrift für Sozialpsychologie. 34. 187-196.
- Weber, M. (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr.
- Welp, I.; Schmeck, M. (2005): Kompaktwissen Gender in Organisationen. Wien: Peter Lang.
- Wilz, S. (2002): Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen: Leske + Budrich.
- Witzel, A. (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Weinheim: Beltz. 227-225.
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung. Online unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519> (Juni 2012).
- Wolf, G.; Draf, D. (1999): Leiten und Führen in der öffentlichen Verwaltung. Ein Handbuch für die Praxis. 5. Auflage. München: Rehm.

- Wolf, M. (2007): Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen. Unbewußte Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht. 2. Auflage. Frankfurt/Main: Brandes & Apsel.
- Wunderer, R.; Dick, P. (1997): Frauen im Management. Besonderheiten und personalpolitische Forderungen – eine empirische Studie. In: Wunderer, R.; Dick, P. (Hg.): Frauen im Management. Neuwied: Luchterhand. 5-205.

# ANHANG

## INTERVIEWLEITFADEN

### a) Einstiegsfragen

Wie geht es Ihnen mit Ihrer Chefin?

Wie ist sie so als Führungskraft?

### b) nach Erschöpfung des Eröffnungsthemas:

Worin liegen die besonderen Stärken Ihrer Chefin?

- Was schätzen Sie an ihr? Was gelingt ihr gut?
- Fallen Ihnen Situationen ein, in denen Ihnen das bewusst geworden ist?

Worin sehen Sie ihre Schwächen?

- Was stört Sie an Ihrer Chefin? Was gelingt ihr weniger gut?
- Fallen Ihnen Situationen ein, in denen Ihnen das bewusst geworden ist?

Wie nah stehen Sie Ihrer Chefin?

- Inwieweit wird im Arbeitsalltag auch auf private Angelegenheiten eingegangen?
- Inwieweit besteht Kontakt zur Führungskraft im Privatleben?
- Können Sie Situationen beschreiben, in denen Sie mit der Führungskraft als „Privatperson“ in Berührung kommen?
- Wie fühlen Sie sich dabei?

Können Sie sich an Konfliktsituationen mit Ihrer Chefin erinnern?

- Worum ist es gegangen?
- Wie haben Sie sich in dieser Situation gefühlt?
- Wie wurde der Konflikt gelöst?
- War die Art und Weise, wie er gelöst wurde, für Sie zufriedenstellend? Was hätte besser gemacht werden können?

Wie werden in Ihrer Organisation Entscheidungen getroffen?

- Wer trifft sie?
- Was passiert, wenn die Chefin andere Ziele verfolgt als die Mitarbeiter?
- Können Sie vielleicht Situationen beschreiben, in denen das der Fall war?

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie war der Ausgang?</li> <li>- Wie haben Sie sich in dieser Situation gefühlt?</li> </ul>
Haben Sie schon einmal das Gefühl gehabt, dass Ihre Chefin im Unrecht ist?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Worum ist es gegangen?</li> <li>- Wurde sie darauf aufmerksam gemacht? (Wenn nein, warum nicht?)</li> <li>- Wie war ihre Reaktion?</li> </ul>
Welchen Stellenwert hat die Führungskraft generell in ihrem MitarbeiterInnenkreis?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind die Themen, wenn Sie sich mit Ihren ArbeitskollegInnen über sie unterhalten?</li> </ul>
Haben Sie Ihre Chefin auch schon einmal unsicher erlebt?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn ja, können Sie diese Situation beschreiben?</li> <li>- Wodurch wurde die Unsicherheit Ihrer Meinung nach ausgelöst?</li> </ul>
Haben Sie auch schon einmal mit einer männlichen Führungskraft zusammengearbeitet?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inwiefern haben Sie mit der früheren Führungskraft andere Erfahrungen gesammelt?</li> <li>- Können Sie sich rückblickend an Situationen/Beispiele aus dem Arbeitsalltag mit ihrer Chefin erinnern, die ihre frühere Führungskraft wahrscheinlich anders gehandelt hätte? Wenn ja, an welche?</li> </ul>
c) <i>Abschluss:</i>
Fallen Ihnen noch irgendwelche spannenden Situationen ein, die Sie mit Ihrer Führungskraft erlebt haben? Gibt es noch etwas, das Sie ergänzen möchten?

## INTERVIEWTRANSKRIPTE

## Interview Probandin A

1 I: Ok. Also wie gesagt, es gibt kein richtig oder falsch, ich würd einfach gerne alles wissen, was dir  
2 wichtig erscheint und ich würd gern zum Einstieg einfach einmal gern von dir wissen: Wie geht's dir  
3 mit deiner Chefin?  
4 P: Also an und für sich muss ich sagen, mir geht es mit meiner Chefin sehr gut. Also ich fang jetzt  
5 einfach mal zum erzählen an. Also ich find, dass sie extremen Augenmerk darauf legt, wie sie das  
6 Team leitet allgemein. Sie ist eine sehr wertschätzende Chefin und sie hat sich extrem fortgebildet,  
7 weitergebildet, was eben die Teamleitung angeht.  
8 I: Mhm...  
9 P: Also an und für sich ist sie eine Chefin immer wenn man Probleme hat, kann man zu ihr kommen.  
10 Was das berufliche angeht...privat auch eigentlich. Aber halt hauptsächlich das berufliche. Und was  
11 noch ganz wichtig ist glaub ich, sie steht immer hinter einem. Also wenn es um beruflichen Probleme  
12 gibt, oder wenn es Beschwerden gibt, weiß man, dass man ein total offenes Ohr hat bei unserer  
13 Chefin.  
14 I: Ok. Und wie eng ist das Verhältnis dann...  
15 P: Also ja es ist klar eigentlich. Also sie trennt das sehr gut. Also es ist klar, wenn was privat  
16 besprochen wird. Also ich finde, sie hat da ein ziemliches Feingefühl, man weiß bei ihr genau, also  
17 einerseits tritt sie als Chefin auf, da kann sie sehr wohl auch streng sein, oder was durchsetzen, wenn  
18 sie mit was nicht so einverstanden ist. Aber sie kann auch dann sehr wohl umwinken auf – jetzt  
19 gehen wir gemütlich auf einen Kaffee nach der Arbeit – oder es ist ein Firmenausflug, wo es eben eher  
20 um die privaten Geschichten geht, wo eben die Kinder auch dabei sind und die ja wie auch immer  
21 uns sie kann das unterscheiden, dass es auch die Mitarbeiter mitbekommen. (Baby schreit) Hab ich  
22 jetzt schon irgendeinen geraden Satz gesagt (lacht). Also wie gesagt, ich find sie kann sehr gut diese  
23 Unterscheidung sagen, was ist beruflich und was ist privat und sie schafft es auch, dass die  
24 Mitarbeiter es erkennen, wann sie gerade in welcher Rolle ist...einfach durch die Art auch wie sie mit  
25 einem redet und so...also wann kann ich praktisch mit ihr über private Sachen sprechen, also wann ist  
26 Platz für die privaten Sachen und wann ist sie aber Chefin...da sagt sie, so ist es und da fährt der  
27 Zug über praktisch.  
28 I: Mhm. Ok. Und weil Sie gesagt haben, sie fahren auch wohin...  
29 P: Also ja, wir haben regelmäßige Firmenausflüge, wir haben regelmäßige Aktivitäten, es ist vielleicht  
30 etwas typisches Frauenberufsmäßiges, so Jgskurse, wo das halt organisiert wird und dann macht  
31 halt das Team am Abend Jgskurse, oder im Sommer ist's auch so, dass wir noch öfter wohin gehen  
32 und uns zusammensetzen und so den Tag Revue passieren lassen. Ist auch wichtig find ich. Das  
33 entspannt alles ein bisschen. Also sie hat da schon sehr viel gemacht. Also das war ihr wichtig. Es war  
34 dann auch...also wenn irgendwelche Unruhen im Büro waren, wenn ein neues Teammitglied  
35 gekommen ist oder wenn es Zieligkeiten zwischen den Kollegen gegeben hat, hat sie das relativ  
36 bald erkannt, dass da ein Problem auftaucht, und hat sofort von Außen Hilfe geholt, also dass man  
37 dann zum Beispiel eine Teamsupervision gehabt hat oder...wo jetzt ganz besprochen worden ist,  
38 warum jetzt Kollegen ein Problem miteinander haben oder warum gerade Unruhe im ganzen Team  
39 herrscht. Sie hat das recht bald aufgegriffen, man muss auch sagen sie war Psychologin von der  
40 Grundausbildung und sie hat das wirklich total früh erkannt (nickt), wo man sich selbst noch gar nicht  
41 gedacht hat, dass da irgendwas kommen könnte, dass es da wo zum Brodeln anfangen könnte, und  
42 von da her hat das Team bei uns immer total super funktioniert. Also das war schon eine besondere  
43 Stärke von ihr. Der Umgang mit solchen Sachen (nickt).  
44 I: Mhm.  
45 P: Aber ich finde wie gesagt, dass das das Schwierigste ist, diese Unterscheidung...ich bin zwar...wir  
46 können einen Spaß miteinander haben, wir können eine Gaudi miteinander haben, aber wenn ich  
47 jetzt als Chefin auftrete und sage, wir müssen das so machen, auch wenn ihr jetzt nicht  
48 einverstanden seht, also dass sie dann die Weisung geben kann, dass man das dann trotzdem gut  
49 akzeptieren kann als Angestellte.  
50 I: Und glauben Sie, dass das Verhältnis bei Männern anders wäre? Oder glauben Sie generell,  
51 dass vielleicht Unterschiede sein würden...  
52 P: Ja, ich glaub schon. Also ich kann jetzt nicht beurteilen von dem her, weil ich noch nie einen Mann  
53 so lange als Chef gehabt habe, also von dem her tu ich mir sehr schwer da jetzt... (lacht)...ich versuch

## Interview Probandin A

107 I: Wie sind Sie da in solchen Situationen mit ihrer Chefin umgegangen?  
108 P: Naja, man bietet halt dann an. Wir haben angeboten...was dann auch nicht wieder so optimal  
109 ist...also das ist vielleicht wirklich die Problematik wenn sich das alles ein bisschen vermischt. Wenn  
110 also das berufliche und Private nimmer rein Beruf ist, also wenn man sich halt dann auch persönlich  
111 engagiert und dann halt die Leute auch mag und so es so eine Art große glückliche Familie ist, wo  
112 dann jeder ein bisschen über seine Grenzen hinausgeht. Aber man macht es lieber, man macht es  
113 gern. Aber man schwimmt halt dann ein bisschen, man merkt halt, ok, da ist eine Unstimmigkeit  
114 aber man will die Harmonie irgendwie ein bisschen beibehalten und man...überfordert sich, ich  
115 glaub, wenn die Situation klar gewesen wäre, also definiert als reine Arbeitsbeziehung dann kommt  
116 man nicht in diesen persönlichen Zwiespalt...aah ihr geht es nicht gut, sondern dann hat man den  
117 Aufgabenbereich, weiß was man erledigen soll und fühlt sich nicht ein bisschen so schuldig. Also dass  
118 man sich persönlich so involviert und ich glaub, wenn da starrere Grenzen wären, dann wäre der  
119 Vorteil, dass man einfach seine Aufgabe macht und dann außer Haus geht und sich nicht mehr darum  
120 kümmern muss, wie es weitergeht, sondern dann hat man einfach seine Funktion erfüllt. Ohne  
121 schlechtem Gewissen, was mir jetzt ein bisschen an Arbeit zurückgelassen hat. Also es tut mir leid für  
122 sie, und ich denke anders wäre's wahrscheinlich für alle ein bisschen leichter gewesen, also das ist  
123 kein...ja. Und ja sie ihr ist es dann einfach viel zu viel geworden und sie ist dann gegangen. Ich hoff,  
124 dass so von der Formulierung her gerade Stütze dabei sind (lacht).  
125 I: Also männliche...  
126 P: Ja der Vorteil ist, dass die wahrscheinlich klarer einen Qut ziehen und sagen, das ist meine  
127 Aufgabe, das ist deine Aufgabe...und das verschwimmt nicht so...man muss sich nicht denken...ah der  
128 ist belastet, und der ist belastet, wie helfen wir zusammen...  
129 I: Und bezüglich Konfliktsituationen...  
130 P: Mhm...Reiberein hat es sehr wohl gegeben, aber die sind dann sehr schnell geseuert worden,  
131 eben auch aus dem Grund glaub ich weil die Chefin auch Psychologin ist, und weil sie bei  
132 Konfliktsituationen immer sehr schnell Unterstützung von Außen geholt hat und weil sie einen sehr  
133 reflektiven Führungsstil gehabt hat. So dass sie...es waren kaum Situationen wo sie nicht nachher  
134 noch einmal gekommen ist und ein Gespräch gesucht hat, weil sie halt da und da das Gefühl gehabt  
135 hat es waren irgendwelche Unstimmigkeiten in der Luft. Es hat glaub ich in den 3 Jahren vielleicht 2  
136 Situationen gegeben wo ich mir kurz ein bisschen angepischt vorgekommen bin, und die sind aber  
137 dann immer gleich geklärt worden. Also das ist ihr schon wichtig, dass sie da nicht mit  
138 irgendwem...also dass da eine negative Stimmung ist zwischen wem.  
139 I: Und können Sie sich noch an die Situationen erinnern wo es da zu Pflauchereien gekommen ist?  
140 P: Nein, das weiß ich nicht mehr.  
141 I: Gut. Wie war das...hat sie eher die Entscheidungen alleine getroffen oder ist da das Team mit  
142 einbezogen worden?  
143 P: Nein, wir sind immer mit einbezogen worden...Also jetzt z.B. was Personal angeht, ist es  
144 immer im Team beschlossen worden. Ich mein sie hat natürlich schon, einfach weil sie die meiste  
145 Erfahrung gehabt hat und sich auch am Meisten damit auseinandergesetzt hat...aber wenn sie es  
146 durchsetzen wollte, dann hat sie es auch immer so begründet, dass es auch wirklich nachvollziehbar  
147 war. Oder es sind so viel Informationen eingeholt worden, dass...also es ist nie so gewesen, dass man  
148 sich überfahren gefühlt hat. Wann dann nur, weil es von einer noch höheren Stelle gekommen ist. Da  
149 hat sie dann nix machen können. Aber das Gute war, sie hat uns dann auch immer genau mitgeteilt  
150 woher es kommt und aus welchem Grund es kommt, auch wenn sie nicht damit einverstanden war.  
151 Aber du hast nie das Gefühl gehabt, dass sie einfach darüber lacht. Was ich oft von anderen Teams so  
152 mitbekommen hab, dass da die Information nicht so fließt so was passiert oben und wie wirkt sich  
153 das...weil wir sind doch das letzte Bördchen praktisch...bei anderen Teams hab ich oft das Gefühl  
154 gehabt, dass die oft diesen Informationsfluss nicht gehabt haben und da vorgegangen ist im  
155 Hintergrund, dass diese Entscheidungen jetzt da sind. Und sie hat uns da jetzt eigentlich immer total  
156 informiert warum diese Entscheidungen getroffen worden sind und welche Auswirkungen die jetzt  
157 auf uns haben. Also wir ham immer gewusst, aus welcher Richtung kommt's.  
158 I: Mhm. Und wenn's mal was gegeben hätte, wo Sie sich ungerecht behandelt gefühlt haben, hätten  
159 Sie dann das Gespräch gesucht?

## Interview Probandin A

54 grad jetzt mich neben dem Stillen da hineinzuversetzen (lacht)...Naja prinzipiell glaub ich schon...ich  
55 glaub nach 6 Jahren war's vielleicht bei einem Mann dasselbe, aber ich glaub das liegt einfach in der  
56 Natur, es geht um so Kleinigkeiten...wenn du jetzt...wenn eine Kollegin ein Kind hat und das Kind ist  
57 krank. Dann ist das kein Problem gewesen, dann ist das klar gewesen, dass die dann halt Fliegurlaub  
58 kriegt oder dass das Kind zum Beispiel sogar auch manchmal mit in die Arbeit gekommen ist, wenn es  
59 keine andere Möglichkeit gibt. Wenn's jetzt darum gegangen ist, dass du vielleicht einen  
60 Kinderwunsch hast. Das ist bei uns eine total offene Geschichte, dass du halt dein Kind kriegen  
61 kannst, ohne dass du halt übergangen wirst in der finanziellen oder in der Karrierebahn. Ich weiß  
62 nicht, ob das so wäre, wenn ein Mann...also das ist sowas, da weiß ich nicht ob der das so  
63 berücksichtigen würde wie es eine Frau berücksichtigen würde. Mir hat mal eine Freundin erzählt,  
64 die hat einen männlichen Chef, der war schwanger gewesen...da war eine Tagung und sie hat gesagt,  
65 sie kann nicht hingehen. Und der Chef hat gleich gesagt, kann man das leicht als Schwangers nimm  
66 und hat so gelacht, derweil hat sie nur nicht können, weil sie ein Familienfest gehabt hat. Also das ist  
67 sowas, ich weiß nicht, ob sich ein männlicher Chef da so hineinfinden kann in die weiblichen  
68 Angestellten. Also weil unsere Chefin selber Mutter ist, weil sie selber ein Kind hat, weil sie selber  
69 Karriere gemacht hat...  
70 I: Mhm...  
71 P: da glaub ich, das ist da was anderes. Und ich weiß nicht, ob ich...ich glaub nicht, dass ich mit einem  
72 männlichen Chef so ein Verhältnis haben würd wie mit ihr. Einfach so von den Gesprächsthemen, so  
73 über was man sich in den Pausen lustig macht...einfach so wie man sich nach der Arbeit so  
74 zusammensetzt...das ist glaub ich schon was anderes...glaub ich nicht...anders, aber nicht so.  
75 I: Was war anders?  
76 P: (lacht) es ist schwierig, ich will jetzt auch nicht diskriminierend sein und sagen, Männer sind die  
77 schlechteren Chefs (lacht) ahm...ich weiß nicht, die Chefs die ich kennen gelernt haben, haben alle  
78 eine gewisse Distanz zu ihren Angestellten gesucht. Ich glaub, dass ein Mann da strenger  
79 unterscheidet, dass kann man jetzt als Vorteil oder als Nachteil sehen, also die Projekte, die ich kenne,  
80 wo Männer die Chefs sind, da zieht die eine sehr klare starrte Linie. Was ist privat und was ist  
81 beruflich. Und drum hab ich das vorher so betont, ich glaub, dass eine Frau diese Linie eher  
82 ein bisschen verwischen lässt. Aber was ich finde, was dann die höhere Kunst ist, ist dass ich dann  
83 trotzdem schaffe, dass ich das Persönliche und das Berufliche unter eine Haube bringe und trotzdem,  
84 dass es den Angestellten dann klar ist, da bin ich Chefin und wenn ich das sage, gilt das und trotzdem  
85 bin ich aber auch eine Privatperson. Eine Frau vereinigt glaube ich diese Private und Berufliche mehr,  
86 und ich glaub ein Mann zieht da eher klare Grenzen und Linien...also so würd ich das jetzt sehen.  
87 I: Ok. Was haben wir da noch, also Stärken und Schwächen. Füllen Ihnen auch Schwächen ein? Wo  
88 Sie sich denken, das würde ich vielleicht anders machen?  
89 P: Ahm...Schwächen jetzt im Führungsstil...naja eine Schwäche ist vielleicht, dass sie ein bisschen sie  
90 sich sehr verantwortlich gefühlt hat für ihre Angestellten, und viele Sachen fanggehalten hat von uns  
91 fast so wie eine mütterliche Mücke...das ist vielleicht ein typischer Nachteil...und so Sachen zum  
92 Beispiel nicht abgegeben hat und dadurch total überlastet und gestresst war und irgendwie fühlt  
93 man sich dann als Auslöser...also es war glaub ich...ist das relevant, dass sie dann aufgehört hat, oder  
94 brauchst du wen der noch aktiv ist?  
95 I: Total egal...  
96 P: Und ich glaub, dass ist der Grund, warum sie dann aufgehört hat, weil sie einfach für sie zu viele  
97 Aufgaben waren...und sie nichts abgegeben hat, weil sie uns da immer ein bisschen beschützen  
98 wollte, sie hat gewusst wir sind für das uns das zuständig und wollt uns nichts zusätzliches aufbürden  
99 und hat dann halt selbst total viel zusätzlich gemacht. Also so als ob sie uns irgendwie schützen  
100 wollte...  
101 I: Ok. Was war das zum Beispiel?  
102 P: Naja, das war einfach so zusätzliche Aufgaben, oder z.B. finanzielle Geschichten, also dass unsere  
103 Posten bedroht sind, also sie hat uns schon darüber informiert, aber nur in einem minimalen  
104 Ausmaß, und sie hat aber die ganze Verantwortung praktisch getragen. Ich glaub für uns war das  
105 natürlich ein super Arbeiten, aber ich glaub, dass sie das mehr praktisch ausgesagt hat...das hat man  
106 ihr schon lange angesehen, dass sie fertig ist.

## Interview Probandin A

160 P: Ja. Es hat auch regelmäßige Mitarbeitergespräche gegeben, und es hat auch immer die  
161 Möglichkeiten gegeben...das waren so Kleinigkeiten...also sie war viel auf Außenreisen, wenn sie  
162 zurückgekommen ist, ist sie durch jedes Büro gegangen, begrüßt jeden, dass man weiß sie ist da. Und  
163 sie hat sich auch teilweise die Zeit genommen, wenn sie gewusst hat sie hat schon eine Zeit nimm  
164 mit mir geredet, dass sie sich kurz zu mir hingezogen hat und ein Gespräch mit mir gesucht hat. Es hat  
165 auch immer Zeiten gegeben, wo du bei ihr im Büro anklopfen hast können...Also das waren halt so  
166 Sachen, die ich sehr zu schätzen gewusst. Also einfach dass du gewusst hast sie ist grüßbar. Also  
167 einfach, dass du merkt, sie ist da, sie ist jetzt nicht mehr da. Sie geht jetzt...wenn sie keine Zeit  
168 gehabt hat um zu reden, hat sie zumindest gesagt, ok morgen um 10, und sie hat das nie vergessen.  
169 Und sie hat das nie vergessen. Also es war nicht nur so dahingegangen, so dass sie gesagt hat morgen  
170 um 10 bin ich da, sondern das war dann auch so. Um 10 hat den Termin wo du hast hineingehen  
171 können und das besprechen hast können.  
172 I: Ok. Und dann hätte ich noch eine Frage und zwar haben Sie das Gefühl gehabt, dass sie mit Ihnen  
173 zufrieden war...  
174 P: Ja wie gesagt, sie hat einen sehr wertschätzenden Führungsstil gehabt. Also sie hat oft die  
175 Mitarbeiter, egal ob es jetzt darum gegangen ist...so Jahresrückblick, Klausuren haben wir gehabt.  
176 Wir haben regelmäßige Großteams gehabt und sie hat immer...wann ihr was aufgefallen ist...sie hat  
177 sehr oft dem Team spüren lassen, wo die Stärken vom Team sind. Wo wer viel mit gemacht hat, wo  
178 wer einen extrem schwierigen Fall gehabt hat...also sie hat das eigentlich immer betont. Und es hat  
179 so Mitarbeitergespräche gegeben, wo sie nicht nur wissen wollte ob's bei dir was gibt, oder wie du  
180 mit deiner Arbeit zufrieden bist, sondern sie hat eigentlich immer auch einen eigenen Bereich gehabt  
181 wo sie deine Stärken hervorgehoben hat und sich bedankt hat bei dir für die Mitarbeit. Und wie  
182 gesagt, bei ihr war das relativ häufig, dass sie hervorgehoben hat, dass sie gelobt hat. Und es hört  
183 sich immer so an, als ob das lächerlich wäre, wenn man ständig gelobt werden möchte, aber es ist  
184 einfach ein anderes arbeiten, wenn man weiß, dass das irgendwie geschätzt wird was man tut, und  
185 das wer hinter einem steht. Also dieser wertschätzende Führungsstil hat halt einen Teil davon  
186 ausgemacht, dass man gerne arbeiten geht. Und dass man seine Arbeit auch wirklich gern erfüllt  
187 auch über das Nötige. Und das ist halt meistens so im sozialen Bereich, dass man auch ein bisschen  
188 über seine Grenzen hinausgeht. Oder von der Zeit, und dem persönlichen Engagement was man  
189 investiert.  
190 I: Und weil Sie gesagt haben, Sie haben jetzt eine andere Führungskraft...gibt's da irgendwelche  
191 Unterschiede?  
192 P: Ah. Ja, es ist ein anderer Führungsstil einfach. Es geht mehr um Daten und mehr um Fakten. Aber  
193 es ist halt nicht mehr dieser reflektierte, dieser sehr wertschätzende Umgang, sondern es ist jetzt  
194 anders einfach. Man merkt halt den Kontrast. Das heißt nicht, dass der andere schlechter, aber es ist  
195 natürlich immer ein Wechsel von der Führungsebene bringt ein gewisses Durcheinander mit sich, und  
196 man muss sich erst wieder gewöhnen. Ich weiß nur, ich hab den anderen länger erlebt und hab den  
197 sehr zu schätzen gewusst. Also wie die Leute aufgebaut werden. Man hat sehr viel von diesem  
198 Führungsstil profitiert sowohl persönlich, weil man einfach sicherer wird in dem was man macht und  
199 auch über die eigenen Grenzen hinauswächst. Wenn man wen hat der hinter einem steht und dich  
200 bestärkt. Die neue zieht diese Grenze stärker und setzt dieses...gewisse Sachen einfach voraus. Ist  
201 auch ganz klar, steht ihr auch völlig zu. Aber halt gerade in meinem Job, wo man sehr viel Kritik  
202 ausgesetzt ist...ist es halt ganz nett, wenn man ein bisschen gestärkt wird von der Chefin. Sobald  
203 man mit Leuten so einer Dienstleistung arbeitet, hört man selten ein Danke, das ist irgendwie  
204 selbstverständlich, dass man da hilft. Da lobt einen keiner...meistens. Es ist halt kein Job wo man  
205 sagt...will man ja auch nicht. Es ist halt unser Job, dass wir die Leute unterstützen, aber es ist jetzt  
206 halt weder das Klientel noch...ist halt nicht so dass sich Leute so schnell bei jemand bedanken oder  
207 dass sie das sehen, dass man da viel Engagement zeigt. Es wird als selbstverständlich vorausgesetzt.  
208 Dann ist es nett, wenn man im eigenen Team dann Rückhalt hat.  
209 I: Hat es mal eine Situation gegeben, wo sie sich unsicher vorgekommen ist?  
210 P: Nein, bei der Vorigen, weil ich, dass sie sich am Anfang schon sehr unsicher war und sich auch  
211 ihren Platz sehr erkämpft hat, dass weiß ich, auch bei der neuen Chefin hab ich gemerkt, dass gewisse  
212 Unsicherheiten da sind, ist aber ganz klar, wenn man wo neu anfängt...ist ja für sie auch einen neue

## ANHANG

### Interview Probandin A

213 Situation gewesen. Aber sie hat das auch offen gesagt. Sachen wo sie sich noch unsicher ist. Also jetzt  
214 die neue Chefin.  
215 I: Wollen Sie noch was ergänzen?  
216 P: Gibt's noch was? Also wie gesagt ich freu mich wieder in die Arbeit zurückzugehen. Es ist einfach  
217 so, ein starker Chef bedeutet ein starkes Team. Und jetzt im Bezug, dass sie eine Frau ist...ja wie  
218 gesagt wir sind ein reines Frauenteam. Und ich glaube ein Chef hätte nicht denselben Zugang zu uns.  
219 Ich finde mit solchen Themen beschwört man einen Unterschied herauf. Und es ist auch so es  
220 gibt Unterschiede zwischen Männern und Frauen aber das heißt nicht, dass einer besser ist wie der  
221 andere.

### Interview Probandin B

1 I: Wie geht's dir mit deiner Chefin?  
2 P: Also bei mir ist es so, dass ich mehrere Personen in der Leitung habe. Wir haben einmal die  
3 pädagogische Leitung, dann auch eine Standortleitung und die Direktorin von der Schule in der ich  
4 arbeite. Also das sind alles Personen, die mich quasi führen (lacht). Ich bin mir jetzt nicht ganz sicher,  
5 auf welche ich mich genau fixieren soll bei den Fragen...  
6 I: Naja. Sie können sich auch gern auf alle beziehen, wenn sie wollen, oder eben auf die, über die  
7 was zu sagen gibt bei den einzelnen Fragen...  
8 P: Ok...also wie geht's mir mit der Chefin. Also ich muss sagen, meine Cheffinnen sind alles  
9 miteinander sehr verschieden. Hmm...  
10 I: Erzählen Sie doch einfach mal, was sie unterscheidet?  
11 P: Ok. Also die eine, die find ich eigentlich am Besten. Die ist sehr kompetent, aber trotzdem auch ein  
12 bisschen freundschaftlich. Also die kann das ziemlich gut trennen. Die ist freundlich und aber  
13 gleichzeitig bestimmt. Das ist die Direktorin von unserer Schule. Was ich bei der ganz super find ist,  
14 dass sie immer sehr freundlich ist. Und sie grüßt auch sehr freundlich, das ist bei der anderen  
15 Leitung, also bei einer von denen zum Beispiel nicht der Fall. Also wenn wir uns am Gang treffen, sagt  
16 sie immer „Hallo [Name]“. Also sie sagt auch meinen Namen, das ist mir schon öfter positiv  
17 aufgefallen. Und sie ist auch so irgendwie sehr wertschätzend. Einmal zum Beispiel bin ich beim  
18 Kopier gestanden und sie hat einfach aus dem Nichts gesagt, dass sie mir jetzt einfach einmal sagen  
19 muss, was ich nicht für eine angenehme Kollegin bin. Also Kollegin nennt sie mich (lacht). Und dass es  
20 eben sehr angenehm ist, mit mir zu arbeiten. Ich hab zwar im ersten Moment nicht so genau  
21 gewusst, wie ich mit diesem Kompliment umgehen soll, weil's irgendwie ein bisschen peinlich war,  
22 aber im Nachhinein hab ich mich dann sehr darüber gefreut. Ich find das braucht man hi und da. Da  
23 macht das Arbeiten gleich wieder ein bisschen mehr Spaß (lacht). Ja sonst ist sie sehr kompetent,  
24 also das fällt mir vor allem bei den Teamzusatzungen auf. Da muss immer eine Person Protokoll führen  
25 und sie macht das sehr strukturiert. Also sie leitet auch das Team in dieser Sitzung sehr strukturiert.  
26 Sie hat da irgendwie ein Gefühl dafür wieviel Privates in der Sitzung geredet werden darf, da lacht  
27 sie dann auch mit und redet...also sie bringt sich dann auch kurz in das Gespräch ein, aber sie kann  
28 dann auch wieder auf den Tisch haun und sagen, dass wir jetzt weiter machen müssen mit den  
29 Besprechungen. Also das macht sie aber irgendwie so, dass es jetzt nicht ungut oder arrogant oder so  
30 rüberkommt, sondern das ist einfach ein bestimmender Ton und an den halten sich dann auch alle.  
31 Die ist auch Kollegeneck sehr beliebt irgendwie. Dann ist da noch die pädagogische Leitung. Die ist  
32 eher ein bisschen freundschaftlich, also die bringt auch sehr viele private Sachen von sich ein. Also  
33 die ist eher ein bisschen...die sieht sich eher ein bisschen als Teil des Teams. Die leidet glaub ich auch  
34 darunter, dass sie zum Beispiel bei der Supervision nicht teilnehmen darf, weil da ja die Leitung  
35 nichts verloren hat (lacht). Das ist dann auch immer ein bisschen komisch, weil man ja da  
36 Schweigepflicht hat in der Supervision und man aber immer das Gefühl hat, dann...also man hat ein  
37 schlechtes Gewissen, weil man ihr das nicht erzählen darf und man merkt schon, dass sie es gern  
38 wissen möchte. Ja und die dritte Leitung, das ist die Standortleitung die ist auch ganz nett. Sicher  
39 gibt's immer wieder mal kleine Auseinandersetzungen, aber das ist ja eh normal.  
40 I: Wie ist die Standortleitung?  
41 P: Auch ja. Die ist manchmal ein bisschen gestress, weil viel zu tun ist grad bei uns. Aber sonst...  
42 I: Ok. Sie haben also drei Leitungen. Was machen die in der Führung ihrer Meinung nach  
43 unterschiedlich?  
44 P: Ja, die eine ist...die macht's irgendwie am Besten. Die hat irgendwie allein durch ihr Auftreten und  
45 durch die Art wie sie sich verhält bei den Mitarbeitern einen gewissen Respekt. Die kommt irgendwie  
46 nicht so rüber, als wollte sie irgendwie beweisen, dass sie was zu sagen hat, sondern die kann auch  
47 gern mal zuhören...und sie ist vor allem sehr wertschätzend...ja und was ich noch sehr an ihr schätze  
48 ist, dass sie ein gutes Gefühl hat für...also sie ist jetzt nicht zu emotional oder gar nicht  
49 emotional...also sie redet auch mal kurz über private Sachen und ist auch immer ganz interessiert,  
50 aber sie hat da irgendwie ein Gefühl dafür, wenn's reicht. Bei der anderen...die ist mir teilweise ein  
51 bisschen zu...ich weiß nicht, wie ich sagen soll. Sie redet schon sehr viel...also auch Sachen, die  
52 eigentlich nicht hingehören...im Team redet sie manchmal sehr viel über Privates über den Urlaub

### Interview Probandin B

53 und über irgendwelche Sachen, das hab ich mit den Kollegen auch schon öfter besprochen aber es  
54 traut sich auch keiner was sagen, dass wir die Zeit viel effizienter nutzen möchten, damit wir früher  
55 nach Hause können...aber man kann halt auch nicht zu eigenen Chefin sagen – jetzt tu weiter – das  
56 geht irgendwie auch nicht, oder... (lacht) Die ist nicht so oft da. Und wenn sie da ist, dann tut sie viel  
57 essen und jausen und ist auf Facebook und so. Und halt ratachen mit allen...Also da hat man nicht  
58 das Gefühl, dass sie so eine konsequente Führungskraft einnimmt. Und die dritte ist auch sehr  
59 freundlich, aber man hat öfter das Gefühl, dass sie die Nerven wegschmeißt, weil sie eben irgendwie  
60 überfordert ist. Naja, sie müsste viel strukturierter arbeiten, bei ihr geht immer alles drunter und  
61 drüber. Sie ist überall gleichzeitig und macht dadurch nichts so richtig geschick, alles irgendwie...so  
62 ein bisschen angeschnitten. Aber das war früher schlimmer, jetzt hat sie sich schon ein bisschen  
63 gebessert. Das liegt vielleicht auch daran, dass sie jetzt die neue Geschäftsführung wird und da schon  
64 ein paar Schulungen gemacht hat.  
65 I: Ok. Sehr interessant. Wenn ich sie jetzt spontan fragen würde, worin die Stärken und Schwächen  
66 liegen bei den dreien. Ein paar Sachen haben Sie mir ja schon gesagt...  
67 P: Hmm...also bei der ersten ist die Stärke ganz klar, dass sie nicht so gefühlsduseelig ist, aber auch  
68 nicht distanziert oder so, die hat das ganz gut raus. Und dass sie eben sehr wertschätzend ist.  
69 Schwächen. Naja, Schwächen fallen mir da jetzt keine so großartig ein. Hmm...einmal war eine  
70 Situation, wo sie eine Kollegin von mir ein bisschen beleidigt hat, da ist sie drübergegangen wegen  
71 irgend so einem Projekt, weil da irgendwas nicht gepasst hat und sie hat gemeint sie hätte irgendwas  
72 besser organisieren sollen. Das hat sie aber nachher, wie sie darauf angesprochen wurde gleich  
73 eingesehen und hat sich entschuldigt. Und wie das im Kollegenkreis herumgegangen ist, hat auch  
74 jeder gesagt, dass das gar nicht zu ihr gepasst hat, weil sie ja sonst total wertschätzend und  
75 professionell ist. Sie hat auch ganz klar ihre Standpunkte und wenn sie was sagt, dann wird das auch  
76 so gemacht und sie kümmert sich auch drum...also sie geht dem nach und bei ihr hat alles Hand und  
77 Fuß. Das merkt man schon bei den Teamzusatzungen sie bespricht mit uns ein Thema, danach legt sie  
78 genau fest, wie in der oder in der Situation genau vorgegangen muss, dass man zum Beispiel für  
79 einen Klienten eine WG suchen muss. Das schreibt sie alles auf, legt fest wer verantwortlich ist, und  
80 bis wann das und das geschehen sein muss. Das schreibt sie dann an alle aus. Also irgendwie gibt sie  
81 sehr viel Struktur und man weiß bei ihr genau wie was ablaufen wird und was man dabei zu tun hat.  
82 Eine Schwäche von ihr ist vielleicht, dass sie auch in der Freizeit ihre Arbeit nicht ruhen lassen kann.  
83 Bei ihr ist es zum Beispiel so, sie kränkt sich ständig ein bisschen dahin, aber sie wird nie richtig krank.  
84 Und da ist es dann schon manchmal so, dass wir ihr sagen, sie soll doch einfach daheim bleiben, aber  
85 das macht sie dann nie. Sie schreibt...oder wenn sie auf Pflegeurlaub ist, sie hat 2 Kinder, oder wenn  
86 sie selbst dann doch einmal daheim bleibt, weil sie krank ist, dann schreibt sie sogar von daheim  
87 Mails ans Team, und organisiert Sachen. Also sie kann da nicht richtig abschalten kommt mir  
88 manchmal vor. Was ja grundsätzlich für uns gut ist, aber für sie halt wahrscheinlich nicht immer...Sie  
89 versucht und halt da nicht zu viel zuzumuten, uns nicht zu überfordern. Ich find' s eh sehr nett von  
90 ihr, dass sie uns da irgendwie nicht noch mehr auf den Hals hetzen will, aber ja, da tut sie mir schon  
91 manchmal ein bisschen leid, wenn sie so strauelt...  
92 I: Mhm...und bei der 2. Chefin, wenn Sie versuchen Stärken und Schwächen zu finden...  
93 P: Ja eine Stärke von der 2. Chefin ist find ich was doch manchmal sehr angenehm ist, dass sie sich  
94 sehr für das Team interessiert. Also sie fragt sehr viel nach, manchmal merkt sie sich zwar Sachen  
95 nicht, aber sie...sie setzt sich auch sehr fürs Team ein. Liegt wahrscheinlich auch ein bisschen dran,  
96 weil sie sich eher als Teil des Teams sieht, das hab ich ja eh schon gesagt. Also sie versucht, dass sie  
97 unsere Wünsche...also wenn wir irgendwas brauchen...zum Beispiel beim Stundenplan  
98 zusammenstellen, dass wir mehr Stunden möchten, dann setzt sie sich schon sehr für uns ein. Mit ihr  
99 geht man nach der Arbeit auf manchmal auf einen Drink. Da ist es dann manchmal komisch, weil es  
100 dann auch sehr freundschaftlich abläuft. Also mit Kässchen links, Kässchen rechts und so (lacht).  
101 Grundsätzlich find ich's gut, so wenn man außerhalb der Arbeit auch was miteinander macht, aber  
102 ja...Bei ihr...sie ist nur ein paar Tage in der Woche da, kommt's mir immer ein bisschen so vor, als ob  
103 sie glauben würde, sie ist irgendwie die Erhabene, die alles besser weiß, wobei sie ja viel auch von  
104 den Klienten gar nicht mitbekommt. Also wenn man ihr irgendwas erzählt, was passiert ist mit

### Interview Probandin B

105 irgendeinem Klienten, kommen immer Ratschläge von ihr wie man was besser machen könnte und  
106 so. Was ja grundsätzlich nicht schlecht ist, aber manchmal kommt's mir so vor, als möchte sie sich  
107 damit nur wichtigmachen und halt doch wieder zeigen wer der Boss ist. Ja und bei der dritten Chefin,  
108 mit der bin ich eher weniger in Kontakt. Die seh ich vor allem zwischen Tür und Angel und wir reden  
109 auch nicht so viel miteinander. Sie ist schon sympathisch...  
110 I: Mhhh...reden Sie dann auch manchmal mit Ihren Arbeitskollegen über die verschiedenen...  
111 P: Ja, in den Zigarettenpausen schon manchmal...  
112 I: Und über was wird da so geredet?  
113 P: Ja, eigentlich eh über die Dinge die ich schon erzählt habe, wir sind da alle eigentlich relativ  
114 derselben Meinung. Wir erzählen uns halt dann oft so Geschichten, die wieder passiert sind mit den  
115 Leitungsleuten und über was wir und besonders gefregert haben.  
116 I: Was zum Beispiel. Fällt Ihnen da noch was...  
117 P: Nein, nicht wirklich jetzt...  
118 I: Mhm...ok. Wie werden dann die Entscheidungen bei Ihnen getroffen...ich meine wenn sie so viele  
119 Führungskräfte haben...  
120 P: Naja, das ist unterschiedlich, sie haben ja eigentlich alle verschiedene Aufgabenbereiche. Wobei  
121 die auch manchmal nicht so klar sind. Also sie pluschen sich schon sehr viel gegenseitig rein. Und  
122 dann gibt's auch immer mal wieder Meinungsverschiedenheiten was man so mitbekommt. Wie sie's  
123 dann schlussendlich regeln, das kriegen wir oft gar nicht so mit, weil sie's dann eher unter sich  
124 regeln...oder man erfährt wiederum zufällig was von einem Kollegen oder so.  
125 I: Mhm...und werden Sie in diese Entscheidungen mit einbezogen?  
126 P: Hmm...kommt drauf an. Also man macht eher Vorschläge, aber durchgesetzt wird's nur dann  
127 wenn es auch passt für sie. Grundsätzlich ist die Letztentscheidung dann schon bei ihnen, also je nach  
128 dem um welches Thema es halt geht. Was auch okay ist...  
129 I: Okay. Und haben Sie auch schon einmal mit einer männlichen Führungskraft zusammengearbeitet?  
130 P: Ja, die Geschäftsführung ist ein Mann...  
131 I: Und welche Erfahrungen haben Sie mit ihm gesammelt?  
132 P: Naja, den kenn ich nicht so gut, mit dem komm ich auch sehr wenig in Berührung im Alltag. Er  
133 schwirrt immer nur überall herum und kracht überall ein bisschen hinein, dann ist er aber auch  
134 schon wieder weg. Manchmal hab ich mit ihm telefoniert, da kommt er mir sehr sympathisch vor,  
135 aber ich hab auch schon gehört, dass sich manche Mitarbeiter ein bisschen vor ihm fürchten.  
136 I: Wieso fürchten?  
137 P: Naja, er kann auch mal ein bisschen lauter werden, wenn ihm was nicht passt. Einmal hab ich in  
138 der Gangaufsicht irgendwas anderes gemacht, da hat er mich gleich ziemlich geschimpft und ist auch  
139 ein bisschen lauter geworden. Ich mein...ich find's manchmal gar nicht so schlecht, weil dann rauscht  
140 er wieder ab und wenn du ihn das nächste Mal siehst, ist die Sache wieder vergessen. Also ich hätte  
141 bei ihm nicht das Gefühl, dass er nachtragend ist oder so. Und er ist auch sehr strukturiert, also  
142 relativ distanziert auch, also zu mir jedenfalls, also es ist ganz klar, dass er der Chef ist und ich der  
143 Mitarbeiter, es wird nicht groß drauf herumgeritten und ich hab auch absolut keine persönliche  
144 Beziehung zu ihm...ja. Mehr kann ich dazu eigentlich nicht sagen.  
145 I: Weil Sie sagen nachtragend...ist das bei Ihren weiblichen Cheffinnen anders?  
146 P: Nein eigentlich nicht, das könnte ich jetzt gar nicht so beurteilen...  
147 I: Also gibt's was der anders macht was Besonderes? Oder was vielleicht die weiblichen  
148 Führungskräfte anders machen?  
149 P: Nein, naja anders nicht. Was ich halt cool find, ist dass die [Name]...also Was ich gut find bei ihr,  
150 dass sie das versteht, wenn zum Beispiel...letztens ist eine Kollegin früher heim wegen ihrer Tochter,  
151 und das...also sowas ist dann kein Problem. Das vielleicht aber sonst. Oder vielleicht auch nicht. Ich  
152 weiß nicht, sie kann sich halt vielleicht besser hineinversetzen...  
153 I: Mhm...Und können Sie sich an Situationen erinnern, wo Sie glauben, dass ein männlicher Chef  
154 vielleicht anders reagiert hätte?  
155 P: Naja...hmm...ich weiß nicht...was ich mir halt schon vorstellen kann ist, dass ich mein, wenn bei  
156 uns wer auf Pflegeurlaub geht oder wenn wer das Kind mitnimmt mal, wenn's nicht anders geht, ich



## ANHANG

### Interview Probandin B

157 glaub schon, dass da weibliche Führungskräfte ein bisschen mehr Verständnis haben, einfach weil sie  
158 es von sich selbst kennen und weil sie wissen wie schwierig das manchmal sein kann, wenn man das  
159 alles also Familie und Arbeit verbinden muss, da kann ich mir vorstellen, dass das da dann ein  
160 bisschen mehr akzeptiert wird von einer weiblichen Führungskraft... aber sonst... ich glaub das hängt  
161 vor allem mit der Persönlichkeit zusammen, jeder macht das auf seine Art und Weise, ob da das  
162 Geschlecht eine großartige Rolle spielt weiß ich nicht. Ich mein klar könnt ich mir jetzt nicht so gut  
163 vorstellen, dass ich mit einem männlichen Chef bei der Grillerei über die Ex verlassenen Rede, das  
164 sind einfach so gewisse Themen... ich hab halt schon die Erfahrung gemacht bei uns, dass die Männer  
165 in der Organisation ein bisschen mehr aufgabenorientiert sind und sich vielleicht nicht in so Themen  
166 verstricken lassen. Die wollen eher, dass was weiter geht, wobei so pauschal kann man das glaub ich  
167 auch nicht sagen keine Ahnung. Wo ich mir auch nicht so sicher bin ist, bei der einen Chefin hab ich  
168 eh schon gesagt, die ist auch privat sehr viel mit ein paar Kollegen zusammen. Aber ja, das liegt  
169 wahrscheinlich daran, dass wir größtenteils Frauen sind bei uns... Hmm...  
170 I: Ok. Und können Sie sich an Konfliktsituationen erinnern konkret mit einer Führungskraft von  
171 Ihnen?  
172 P: Naja... Konfliktsituationen nicht wirklich. Also so gestritten hab ich mich noch nie mit jemand. Das  
173 würd ich mich auch gar nicht trauen...  
174 I: Und haben Sie schon mal das Gefühl gehabt, dass eine der Chefinnen im Unrecht ist...  
175 P: Hmm im Unrecht... fällt mit jetzt so spontan nichts ein. Kleinigkeiten ja, aber so was direktes... lass  
176 mich überlegen... hm... nein.  
177 I: Ok. War die Führungskraft auch schon einmal unsicher? Oder halt eine von ihnen?  
178 P: Einmal war sie ein bisschen unsicher die [Name] wie wir gerade Supervision gehabt haben und sie  
179 ist hereingekollt und hat erst gar nicht gedeckt, dass wir Supervision haben und da sind ja keine  
180 Leitungsleute zugelassen. Wie sie dann realisiert hat, dass wir eben Supervision haben, ist sie ein  
181 bisschen unsicher wieder hinausgegangen aber sonst nein...  
182 I: Ok. Gibt's noch irgendwas was Sie noch ansprechen möchten? Was wir noch nicht behandelt  
183 haben also was Ihnen noch wichtig wäre zu sagen?  
184 P: Nein eigentlich nicht.  
185 I: Gut, dann danke ich Ihnen sehr herzlich.

### Interview Proband C

52 P: Ja, das was eigentlich wieder ein Vorteil ist... Verständnis, Einfühlungsvermögen. Das kann man  
53 natürlich leicht ausnützen.  
54 I: Ist das für dich ein Nachteil?  
55 P: Nein für mich nicht, aber für sich selbst vielleicht, weil man sie leichter ausnützen kann, ob sie das  
56 selber bei sich sieht das weiß ich nicht. Also für mich ist es ja dann gar keine Schwäche, weil es mir  
57 nur Gutes bringt, wie gesagt, es lässt sich alles sehr leicht durchsetzen...  
58 I: Okay du hast ja schon auch männliche Chefs. Und du hast gesagt, dass das einen Unterschied  
59 macht oben weil männliche und weibliche Chefs deiner Meinung nach unterschiedlich gut mit  
60 männlichen und weiblichen Mitarbeitern klarkommen... Ist dir sonst schon in irgendwelchen  
61 Situationen aufgefallen, dass die was anders machen, also jetzt vom Führungsstil her?  
62 P: Hmm...  
63 I: Du hast vorher mal den Begriff „wirtschaftlich“ eingeworfen...  
64 P: Ja, die männlichen sind mehr auf dieses Wirtschaftliche bedacht.  
65 I: Wie meinst du das?  
66 P: Naja, wenn ich jetzt einen Bawohnerausflug mache, und ich muss vielleicht mit einem Privatauto  
67 fahren, weil vielleicht gerade die ganzen Dienstfahrzeuge weg sind, dann kommt halt von dem  
68 wirtschaftlich männlichen her „Nein nein das geht nicht, das wird nicht finanziert. Aus fertig.“ Ja und  
69 die Chefinnen sagen eher „Naja, ok, ausnahmsweise, dann fahrt ihr halt, schaut dass ihr rauskommt.“  
70 Also das um das es eben gerade im sozialen Bereich gehen soll, dass die Klienten im Mittelpunkt  
71 stehen und nicht immer nur dran gedacht wird wieviel jetzt was genau kostet und so.  
72 I: Ok. Und hast du auch schon mal mit einer der Chefinnen einen Streit oder so gehabt?  
73 P: Nein, jetzt natürlich hat es Diskussionen gegeben, aber jetzt ein Streit oder so nein,  
74 I: Kennst du dich erinnern worum es in solchen Diskussionen gegangen ist?  
75 P: Naja um so Hygiene Sachen... Putzen... Ja, das ist ein bisschen ein Nachteil bei den Frauen.  
76 I: Da hat sie was gestört und das haben sie dir gleich gesagt...  
77 P: Ja.  
78 I: Und wenn dich an ihnen was stört, sagst du es ihnen dann auch gleich?  
79 P: Sicher.  
80 I: Und wie reagieren sie da?  
81 P: ...  
82 I: Oder fällt dir irgendein Beispiel ein? Weil du gesagt hast Hygiene? Was war das? Was ist da passiert?  
83 P: Ja, wegen dem Kaffee war das...  
84 I: Ok. Da ist die Chefin dann hergekommen und hat gesagt, das passt ihr nicht.  
85 P: Ja genau.  
86 I: Ok und kannst du mir den Verlauf dieses Gesprächs ein bisschen genauer schildern?  
87 P: Naja, ich hab dann gesagt – interessiert mich nicht –.  
88 I: Ok... (verdutzt Blick) Und was hat sie gesagt?  
89 P: Gehört aber getan. Dann hab ich gefragt, warum das sofort jetzt getan gehört, weil ich mich  
90 gerade noch mit dem Klienten unterhalten muss.  
91 I: Ok. Was hat sie dann drauf gesagt?  
92 P: Ja. Dass es aber trotzdem getan gehört. Und so war das dann halt. Und ich hab ihnen dann erklärt,  
93 wenn ihnen das so wichtig ist, müssen sie sich eine Putzfrau einstellen und keinen Betreuer.  
94 I: Das hast du ihnen so erklärt?  
95 P: Ja genau. Wenn es wichtig ist, tu ich es eh, aber wenn es meiner Ansicht vollkommen gegen den  
96 Strich geht (lacht).  
97 I: Hättest du dich das bei einem Mann auch sagen getraut?  
98 P: Der hätte sowas glaub ich gar nicht gesagt. Das sind so Sachen... bögeln... interessiert mich einfach  
99 nicht. Also ob das Hemd jetzt gebügelt ist, oder nicht ist mir eigentlich ziemlich bowidl.  
100 I: Also da kommt dann schon so dieses typische Frauenbild heraus bei deinen Chefinnen?  
101 P: Ja. Ich seh das aber nicht als Nachteil.  
102 I: Einfach anders. Aber wenn du ihnen das jetzt so kommst mit dem, du machst das nicht für dich ist  
103 das nicht wichtig. Akzeptieren sie das dann so? Also lassen sie dir das so durchgehen?

### Interview Proband C

1 I: Also was arbeitest du eigentlich genau?  
2 P: Behindertenbetreuer.  
3 I: Okay und du hast eine weibliche Chefin?  
4 P: Ja ich hab gleich zwei. Zwei Hofleitungen, also die sind beide weiblich und die Institutseitung die  
5 ist zweimal männlich.  
6 I: Mhm. Und welcher weiblichen Chefin würdest du sagen stehst du am nächsten? Oder über welche  
7 glaubst du, dass du am meisten erzählen kannst?  
8 P: Also über die [Name] kann ich schon ein bisschen mehr erzählen, aber grundsätzlich komm ich mit  
9 beiden in Kontakt.  
10 I: Gut, wie geht's dir mit ihnen?  
11 P: Super. Zuerst war ein Hofleiter und jetzt sind die eben weiblich und das ist so... so eine Art Maxis  
12 sind das eher ein bisschen lockerer. Da tu ich mich ein bisschen leichter.  
13 I: Wie meinst du das... so Art Maxis?  
14 P: Ja, man bringt halt leichter Sachen durch auf Anhieb. Es geht halt für mich als Mitarbeiter einfach  
15 leichter find ich. Die haben mehr Herz dabei... Einfach mit mehr Herzlichkeit, nicht nur so – Das ist  
16 Sache und aus – sondern man kann sich alles ein bisschen leichter zurechtbiegen mit denen.  
17 Die haben mehr Herz dabei. Die Männer sind immer ein bisschen wirtschaftlicher find ich. Einfach  
18 mehr Herzlichkeit, nicht nur so das ist Sache und aus, sondern man kann sich alles ein bisschen  
19 leichter zurechtbiegen mit denen.  
20 I: Fällt dir da vielleicht ein Beispiel dazu ein?  
21 P: Naja Dienstpläne schreiben... wunschnfrei... blabla ect. Wir haben im Monat alle 5 Tage frei und die  
22 können wir uns einfach einteilen wie wir wollen, da bekommen wir keinen Dienst. Ob wir das an den  
23 Wochenenden machen oder fünf Tage hintereinander... einfach wie wir wollen. Also der wird jeden  
24 Monat ausgehängt und da streicht sich einfach jeder die Tage heraus, an denen er nicht arbeiten will.  
25 Das ist einfach ein Entgegenkommen von ihnen...  
26 I: Ok. Also Herzlichkeit hast du gesagt. Wie würdest du einer fremden Person wie mir sonst deine  
27 Führungskräfte beschreiben also vom Charakter her?  
28 P: Einfühlungsvermögen, Verständnis... ja...  
29 I: Okay, das hört sich so an als würdest du dich wohlfühlen mit deinen zwei Chefinnen...  
30 P: Ja auf jeden Fall...  
31 I: Und du hast aber auch männliche...  
32 P: Ja, aber mit denen hab ich weniger zu tun, das sind die Institutseiter.  
33 I: Und gibt's irgendwelche Unterschiede die dir da spontan einfallen zwischen den Institutseitern  
34 und den Hofleitern?  
35 P: Mit den Weiblichen tu ich mich einfach leichter... warum wieso ich weiß es nicht. Das ist find ich  
36 generell so, als Mann tust du dir vielleicht mit den Frauen ein bisschen leichter, denen kannst du ein  
37 bisschen mit Schmach kommen, und das lockert alles ein bisschen auf genau... auf jeden Fall.  
38 I: Ok. Welchen Stellenwert haben die jetzt bei euch... also redet du mit deinen Arbeitskollegen über  
39 sie?  
40 P: Ja.  
41 I: Was redet ihr da? Was sind da eure Hauptthemen? Kennst dich vielleicht an ein Gespräch  
42 erinnern?  
43 P: Was gerade ansteht. Was passt, was nicht passt, bei uns wird immer alles gleich offen  
44 angesprochen.  
45 I: Und was haben sie da für einen Stellenwert? Beliebte und unbeliebt?  
46 P: Fünfzig Fünftzig würd ich sagen. Bei den Damen ist immer ein bisschen der Konkurrenzkampf da.  
47 Das sind auch die Damen, die sich auch als Gruppenleiter beworben haben. Es sagt keiner, aber es  
48 fällt auf, dass da irgendwelche Spannungen da sind. Immer so ein bisschen ein Konkurrenzkampf.  
49 I: Also du glaubst, dass da das Geschlecht schon was ausmacht?  
50 P: Ja.  
51 I: Guuuut. Schwächen, fallen dir auch Schwächen ein?

### Interview Proband C

104 P: Also wenn ich wirklich Zeit habe, dann mach ich es eh. Bzw. durch das, dass sie Frauen sind und  
105 man ihnen ein bisschen den Gries rundum schmieren kann, machen's dann vielleicht meistens auch  
106 sie dann (lacht). Ja, das hat dann sie gemacht glaub ich. Es funktioniert so ja. Nein, das ist so... ich  
107 setze nicht 4 Bewohner zum Fernseher und tu dann bögeln, das ist ja... nein.  
108 I: Also, also da ist schon ein bisschen so eine Spannung so zwischen Mann und Frau?  
109 I: Ok. Wie werden bei euch so Entscheidungen getroffen?  
110 P: Wie meinst du das Entscheidungen?  
111 I: Naja zum Beispiel wenn jemand neuer ins Team kommt... oder wer auf welchen Abteilungen  
112 arbeitet? Also ist es da so, dass das die Cheffeute allein bestimmen, oder werdet ihr da auch mit  
113 einbezogen als Mitarbeiter?  
114 P: Ja auf jeden Fall haben wir Mitspracherecht. Es ist nicht so, dass die Chefin allein das bestimmt,  
115 sondern eher wir. Also wir machen uns unseren Stundenplan selber aus. Nicht die Chefin.  
116 I: Ok. Also sie lässt euch das alles frei einteilen?  
117 P: Also wenn wir jetzt sagen, bei uns war das jetzt einmal so. Da haben wir ein neues Teammitglied  
118 gebraucht und da wurde einer vorgeschlagen und dann hab ich gesagt: Wenn der kommt geh ich. Da  
119 war die Sache dann gleich erledigt, da ist nicht mehr drüber geredet worden. Der ist nicht genommen  
120 worden und fertig. Da waren Vorkenntnisse von den Leuten da und das ist berücksichtigt worden und  
121 fertig. Wenn das Leute sind, mit denen man auch schon woanders zusammengearbeitet hat und die  
122 kennt man und weiß welche Aktionen die schon gesehen haben, dann geht man zur Chefin und sagt  
123 He der passt überhaupt nicht und dann hat sich das erledigt.  
124 I: Also dann kannst ja du sogar der Chefin ein bisschen was anschaffen...  
125 P: Anschaffen kann ich's ihr nicht, wenn sie sagt der kommt, dann kommt er, das ist eh klar, aber es  
126 ist schon so, dass sie schon sehr viel auf unsere Meinung hält also sie fragt uns dann schon was sie  
127 machen soll.  
128 I: Ok. Also würdest du sagen, dass das bei euch nicht so eine strenge Hierarchie ist, mit einer schafft  
129 an, und die anderen führen aus...  
130 P: Nein das ist bei uns nicht so eigentlich.  
131 I: Ok. Und habt ihr auch so Mitarbeiterfeiern oder so?  
132 P: Ja.  
133 I: Und wer organisiert die?  
134 P: Wenn gerade was einfällt... dass was gemacht wird zum Beispiel Eisstockschießen oder so.  
135 I: Und da sind aber die Cheffeute auch dabei?  
136 P: Ja sowieso.  
137 I: Und wie ist das dann so privat?  
138 P: Da sind wir dann lauter wir wenn wir privat sind.  
139 I: Also da gibt's ihr ein bisschen eure beruflichen Rollen auf?  
140 P: Naja sie muss halt dann schon ein oder zwei Runden zahlen als Chefin das ist klar (lacht). Das bleibt  
141 ihr nicht erspart.  
142 I: Ihr se's dann auch per Du?  
143 P: Ja alles per Du alles. Von ganz unten bis ganz oben alles durchgehend per du von Anfang an. Das  
144 ist glaub ich aber generell ein bisschen mehr im sozialen Bereich. Das ist normal und ich find's auch  
145 wichtig.  
146 I: Wieso ist das so wichtig findest du?  
147 P: Weils normal ist, weil es meiner Meinung nach keinen Unterschied gibt zwischen der Chefin und  
148 mir.  
149 I: Ok.  
150 P: Ja, es ist so.  
151 I: Und erzählst du ihr auch private Sachen über dich?  
152 P: Eher wenig.  
153 I: Und sie dir über sich? Oder weißt du viel über sie Privat?  
154 P: Naja man kriegt schon ein bisschen was mit. Sie hat Buben und die sind Gräster... (lacht)  
155 I: Und das erzählst du dir bewusst, oder kriegtst du das einfach so mit?

## ANHANG

### Interview Proband C

156 P: Ja, da kommt sie ins Dienstzimmer hinein und wir trinken einen Cafe oder was. Mhm. Eben drum.  
157 Das Ganze ist sehr familiär aufgebaut.  
158 I: Ok. Hast du schon einmal das Gefühl gehabt, dass sie im Unrecht ist?  
159 P: Das ist ja jeder Mal.  
160 I: Kannst du dich an eine Situation erinnern?  
161 P: Nein, das war nichts Prägendes, also nichts, was mir heute noch bewusst wäre.  
162 I: Weil du vorher das Beispiel mit dem Bügeln erwähnt hast...  
163 P: Ja, da hat sie einfach eine ganz andere Schwäche von dem Ganzen. Ihr war das einfach wichtiger  
164 zu dem Zeitpunkt.  
165 I: Ok. Hast du das Gefühl, dass sie mit dir zufrieden ist?  
166 P: Mhm.  
167 I: Wie merkst du das?  
168 P: Indem sie mir das sagt.  
169 I: Habt ihr Mitarbeitergespräche?  
170 P: Ja.  
171 I: Wie oft habt ihr solche?  
172 P: So ein zweimal im Jahr.  
173 I: Wie läuft das ab?  
174 P: Kaffee und Kuchen. Nein wie man es sich ausmacht. Spazieren gehen, das ist auch was was sie  
175 gerne macht, also da quatscht man sich das dann aus.  
176 I: Also das ist nicht so fix geregelt?  
177 P: Es gibt schon laut Anlaß einen Fragebogen, den man durchmachen sollte, aber das interessiert ja  
178 keinen das sagt sie selber. Es spricht sich jeder die Probleme die er hat die ganze Zeit an...  
179 I: Und hast du sie schon einmal unsicher erlebt eine von den Zweien?  
180 P: Ja.  
181 I: Wann war das und wie war das?  
182 P: Ja das war wie sie Gruppenleiterin geworden ist. Da ist sie Gruppenleiterin geworden und nach  
183 einem Monat ist es ihr ganz schlecht gegangen einmal. Weil sie geglaubt hat sie macht es nicht  
184 richtig. Und da war halt wieder das Thema die anderen Frauen. Und die haben ihr das schon ein  
185 bisschen spüren lassen in der Art. Sie ist sich einfach nicht so akzeptiert vorgekommen.  
186 I: Wie hast du das mitgelebt, dass es ihr da nicht so gut gegangen ist?  
187 P: Weil sie im Dienst war und fast zu weinen angefangen hätte. Wie sieht ihr da als Team mit dem  
188 umgegangen?  
189 P: Ja die Reaktionen waren eigentlich relativ unerwartet. Es sind gleich alle zu ihr hin und ich hab mir  
190 nur gedacht „Wah ihr falschen Weiber ihr...“ haben sie getörselt und ja. Das ist der Nachteil bei den  
191 Frauen weil sie einfach manchmal so falsch sind (lacht).  
192 I: (lacht) Ääähm ok. Aber hast du das Gefühl gehabt, dass das nur ein subjektives Empfinden von ihr  
193 war, dass sich nicht so akzeptiert wird, oder ist das wirklich ein bisschen gegen sie gearbeitet worden?  
194 P: Also gesagt und so haben sie nichts aber das Gefühl hab ich schon gehabt so in der Art. Schauen wir  
195 mal ob das wirklich was wird mit dir. Es hat sich auch noch eine beworben für den Posten und da  
196 haben eh alle gehofft, dass sie das nicht wird und die ist dann eskaliert beobachtet worden. Das war  
197 dann eh ein Fehler vom pädagogischen Leiter. Der hat das einfach wirtschaftlich gesehen also du bist  
198 es nicht geworden und aus. Anstatt dass sie sich hingesetzt hätten mit ihr und ihr erklärt hätten  
199 warum sie es nicht wird. Das also sowas fällt jetzt eher flach. Jetzt...es wird erklärt warum und wieso  
200 warum passt das an dir und warum das nicht, warum wirst du was und warum nicht. Und der hat  
201 eben damals gesagt du bist es nicht und aus. Und das hat der natürlich zum beissen gegeben und das  
202 ist dann nicht so gut gewesen für die neue Gruppenleiterin.  
203 I: Und könntest du dir vorstellen, warum gerade im sozialen Bereich so viele weibliche  
204 Führungskräfte sind, weil in anderen Bereichen ist das ja verhältnismäßig nicht so.  
205 P: Keine Ahnung, bei uns ist da halbwegs ausgeglichen.  
206 I: Besonderheiten von männlichen und weiblichen Cheffinnen?

### Interview Probandin D

1 I: Ok. Gibt's noch irgendwelche Fragen bevor wir anfangen?  
2 P: Ich denk, es ist alles gesagt. Nein. (lacht)  
3 I: Na gut, perfekt. Dann würd mich zum Einstieg einmal interessieren: Wie geht's dir mit deiner  
4 Chefin?  
5 P: Sie gibt klare Anweisungen, man weiß bei ihr genau, was man machen soll und was nicht und sie  
6 kann auch gut konstruktive Kritik geben. Ahh...ich mein...dadurch, dass ich im Kindergarten arbeite,  
7 ist es glaub ich relativ der Usus, dass man eine weibliche Chefin hat. Das war ich auch immer so  
8 gewohnt, von da her war das nicht wirklich eine neue Erfahrung für mich.  
9 I: Hast du vorher wo anders gearbeitet? Vielleicht sogar mit männlichen Führungskräften?  
10 P: Immer weibliche im sozialen Bereich halt. Also ich hab schon Ferienjobs gemacht, da hab ich  
11 männliche Chefs gehabt. Aber das war halt nie so intensiv und lang. Aber jetzt in dem Bereich immer  
12 nur weibliche.  
13 I: Ok. Wenn du einer Außenstehenden Personen beschreiben müsstest, wie deine Chefin ist, was  
14 würdest du sagen?  
15 P: Mhm...zünftig, offen, freundlich, bestimmt, konsequent...teilweise ein bisschen abgedreht, also  
16 ein bisschen hinten herum...aber nur teilweise...  
17 I: Ok, wie meinst du das hinten herum?  
18 P: Das war manchmal im Team das Gefühl haben, dass sie es nicht vertritt, wenn wir uns unter uns  
19 also im Team besser verstehen wie mit ihr. Und dass bei ihr, ich mein ich versteh mich noch besser  
20 mit ihr, weil die sind jeden Tag da und ich bin nur zwei Mal in der Woche da...der Kontakt zu ihr ist da  
21 natürlich anders, aber...naja sie möchte irgendwie privat sehr integriert sein. Also sie fühlt sich  
22 ausgeschlossen wenn wir im Team untereinander...wir arbeiten immer zusammen und reden halt  
23 auch viel untereinander. Und sie möchte halt dann diese Sachen auch immer mitbekommen und  
24 wenn sie merkt, dass wir uns untereinander besser verstehen, dann kommt sie damit nicht so gut  
25 zurecht.  
26 I: Wie wirkt sich das aus?  
27 P: Dann spielt sie uns gegeneinander aus und sagt teilweise Sachen, die nicht stimmen (lacht)  
28 I: Ok. Und wie wirkt sich das aus?  
29 P: Naja, jetzt zum Beispiel wo ich mit für die Diplomprüfung freigeommen habe, hat sie gesagt, ich  
30 soll mir von den Anderen kein schlechtes Gewissen einreden lassen und ich soll einfach nicht auf die  
31 Anderen hören...also sie gibt mir so das Gefühl, als ob schon einmal wer was gegen mich gesagt  
32 hätte. Und es ist aber sowas von aus der Luft...von irgendwo hergeholt, wenn sie solche Aussagen  
33 macht, weil wenn mich irgendwer...irgendwie kritisieren will, dann...nein, da hab ich auch schon mit  
34 allen geredet und es ist jedem klar, dass die wichtig ist und die unterstützen mich alle komplett damit  
35 und dann kommt von ihr sowas, weißt?  
36 I: Ok. Und wir sie da darauf angesprochen oder...  
37 P: Ähmm...also schon...sie hat also zu mir über meine Kollegin gesagt, dass sie eh schon sehr  
38 urlaubreif ist, und ich hab das meiner Kollegin gesagt, und die hat sie dann gleich angedreht, also so  
39 schon eigentlich...  
40 I: Mhm...und wie reagiert sie dann darauf?  
41 P: Naja sie reagiert so drauf, dass sie sich irgendwie herausredet, oder so tut als hätte jemand was  
42 falsch verstanden.  
43 I: Mhm...und kannst du dir vorstellen, dass das irgendwie im Zusammenhang damit steht, dass sie  
44 eine Frau ist?  
45 P: Hmm...schwierig zu sagen...ja ich glaub schon, dass Männer anders...ich glaub, dass es Frauen  
46 mit denen...dass es ihnen wichtiger ist, dass sie mit denen, die sie führen sich gut verstehen und mit  
47 denen eine freundschaftliches Verhältnis haben und Männer glaube ich sehen in einer  
48 Führungsposition diese zwischenmenschliche Ebene nicht ganz so wichtig. Ich glaube, die können das  
49 besser trennen. War bei meinem Chef damals, also nicht dem jetzt...dem anderen...auch anders wie  
50 jetzt. Also das fällt mir bei meiner Chefin extrem auf, dass sie uns sehr viele private Sachen erzählt,  
51 die mir ein Mann einfach nicht erzählen würde. Also sie vermischt teilweise sehr stark dieses  
52 Freundschaften sein und Chefin sein.

### Interview Proband C

207 P: Ich glaub Frauen kann man leichter beeinflussen, sie sagen schneller einmal Ja. Man kann ihnen  
208 leichter die eigene Meinung aufbrummen. Ich mein, das ist auch von der Persönlichkeit abhängig es  
209 ist halt bei uns in der Gruppe. Es ist wirklich total so. Wenn ich was brauche krieg ich's. Es ist so. Ich  
210 darf zum Beispiel nicht einmal Chefin zu ihr sagen, da ist sie angefressen. Das dauert ihr nicht. Das  
211 mag sie nicht.  
212 I: Hat die schon einmal bereut glaubst du dass sie da aufgestiegen ist?  
213 P: Ja. Sie sagt schon immer dass es ihr leid tut, dass sie jetzt keinen Betreuungsdienst mehr machen  
214 kann. Letztens ist sie gekommen und hat gesagt ich hab frei, sie macht eh den Dienst. Sie hat sich nur  
215 aufstellen lassen, weil der Chef der Big Boss gekommen ist und gesagt hat, wenn sich in der Position  
216 nichts ändert also dass sie aufsteigt wird sie eine Externe werden. Das wollte sie natürlich nicht, dass  
217 sich da die Struktur alles umdreht. Außerdem ist es für den Big Boss leichter, wenn es eine Hofleiterin  
218 ist und nicht ein Hofleiter. Weil sie eben leichter mal zu allem Ja sagt. Und er bei ihr mehr sagen kann  
219 und sie da auch nichts dagegen sagt.  
220 I: Ok das war's danke.

Nachdem das Diktiergerät ausgeschaltet wurde:

- Die Führungskraft legt ihm manchmal kleine Schokoladensachen in die Schublade („Danke ohne Grund“), als Wertschätzung. Er weiß, dass er die Sache gut macht, aber es ist wichtig, dass sie ihm das auch manchmal zeigt.
  - Seit es die neue Chefin gibt, hat er mehr Freiheiten, dass er mit den Klienten Sachen machen kann. Sie überlässt ihm Eigeninitiativen. Das hat sie bei dem männlichen Chef nur einmal im Monat gegeben, dass er mit ihnen selbständig Ausflüge machen dürfen hat, jetzt kann er das vier Mal im Monat machen.
  - Ein Freund (arbeitet beim roten Kreuz) hat ihm erzählt: Er hatte immer eine weibliche Führungskraft. Die war aber dann einmal in Karenz gegangen. Die Karenzvertretung war männlich und mit dem ist niemand gut ausgekommen. Er hat die ganze Arbeit abgewälzt und hat total auf Struktur gearbeitet. Und jeder hat gesagt...er freut sich, wenn die Chefin wieder zurückkommt. Bei ihr ist alles mehr auf Freundschaft und auf persönlicher Ebene abgewälzt worden. Mit der kann man über alles besser reden und diskutieren. Und die hat mehr selber gemacht und sich selber um die Sachen angenommen. Die ist auch zu Fäulen mitgefahren, weil sie einfach was mitkriegen wollte, was die Mitarbeiter machen. Und im privaten Bereich sind ja alles gute Freunde. Und der Mann hat sich total geändert, wie er dann zum Chef geworden ist und die Frau ist gleich geblieben. Bei der hat das keine Nachteile gehabt, dass sie nicht so hierarchisch verhält. Weil da ist sich keiner ausgenutzt vorgekommen bei ihr, da hat man dann eher noch zusätzlich Sachen gemacht, weil sie sich geschätzt vorgekommen sind. Bei ihr haben sie es lieber gemacht. Bei der Vertretung ist alles als selbstverständlich angenommen worden. Das war keine Frage, sondern einfach regnet du hast das zu machen, und dann haben sie es weit nicht so gern getan und haben sich auch drüber aufgeregt. Sie hat das ganz anders angepackt.
- Die männliche Karenzvertretung hat beispielsweise über den Verbrauch der Druckerpatronen auf der Dienststelle genaues Protokoll geführt und Abrechnungen gemacht. Die Mitarbeiterinnen mussten immer gleich eine Aufstellung machen. Er hat viel wirtschaftlicher gedacht. Der wollte immer alles dokumentiert haben. Der hat ihnen nicht so vertraut wie die weibliche Führungskraft.

### Interview Probandin D

53 I: Wie ist das für dich?  
54 P: Naja, schlecht ist es in dem Sinne, dass sie wirklich private Sachen erzählt, die mich überhaupt  
55 nichts angehen und wo ich mir auch denke, mich interessiert das überhaupt nicht und sie erzählt  
56 wirklich die ärgsten Sachen, also extrem private Sachen und denk ich mir oft o mein Gott was  
57 erzählt sie das mir? Hat sie keine Freunde, denen sie das erzählen kann? Das wirkt sich jetzt auf das  
58 Arbeitsverhältnis nicht negativ aus oder so, sondern das ist halt einfach so und es nervt auch  
59 manchmal ziemlich.  
60 I: Mhm...und du hast gesagt, dass du ferial auch schon einmal männliche Chefs gehabt hast?  
61 P: Ja genau. Ich hab mal in einer Autofirma gearbeitet und da war ein männlicher Chef. Mit dem  
62 war's aber ziemlich unangenehm, der hat mir eindeutige Angebote gemacht...Wäh. Und ja, der hat  
63 mich gefragt, ob ich mit ihm auf Urlaub fahren würde. Also von dem her muss ich sagen, da ist es mir  
64 noch lieber, wenn mir eine weibliche...also wenn die Chefin ein bisschen zu wenig Distanz wahrt, als  
65 wie wenn das bei einem männlichen Chef der Fall ist. Aber gut, das ist ja nicht die Regel, aber der war  
66 schon ziemlich grausig. Und auf seinem Herd hat man immer gesehen, was er an dem Tag gegessen  
67 hat. Wäh. Das schlimme war, dass ich da erst 17 war...in so einem Metallbetrieb...er ist immer  
68 wieder dahergekommen...das war so unangenehm wirklich. Ich hab auch einmal einen schwulen Chef  
69 gehabt, der hat mich logischerweise in Ruhe gelassen (lacht). Das war mein bester Chef irgendwie.  
70 Bei dem war's nicht zu viel und nicht zu wenig. Also der hat mich nicht zugemittelt irgendwelchen  
71 Sachen, er ist aber immer nett und freundlich gewesen und alles. Also ich find man braucht in der  
72 Arbeitsbeziehung einfach eine gewisse Distanz. Ich mein es ist zwar gut und schön und auch wichtig,  
73 dass man sich mit der Führungskraft versteht, aber das ist immer so eine Gradwanderung...  
74 I: Und fallen dir da vielleicht noch konkrete Situationen ein, wo du dir denkst, da hätte vielleicht ein  
75 männlicher Chef jetzt anders reagiert?  
76 P: Ja, wenn zum Beispiel Kolleginnen von mir total fertig waren, weil irgendwelche Differenzen mit  
77 den Kindern waren oder so, wo sie auch teilweise schon geweint haben oder zumindest den Tränen  
78 nahe gewesen sind, und da ist meine Chefin schon sehr einfühlsam. Also das macht sie dann wieder  
79 sehr gut. Also in solchen Situationen ist es dann auch wieder nicht schlecht, wenn nicht so viel  
80 Distanz da ist, wenn man quasi auch von Freundin zu Freundin mit einander reden kann. Also sie kann  
81 dann auch mal eine Stunde zureden und steht da einfach voll dahinter. Also sie gibt uns schon so das  
82 Gefühl, dass sie auch vor den Eltern hinter uns steht, ganz egal was wir machen. Ich glaub, das  
83 Männern, ich glaub nicht, dass sie es vielleicht nicht tun, also dass sie da jetzt die Mitarbeiter trösten,  
84 aber ich glaub, dass sie sich schwerer tun dann in solchen Situationen. Die finden dann glaub ich eher  
85 andere Lösungswege für solche Sachen also jetzt nicht dazu setzen und auf jemand ewig einreden,  
86 sondern zum Beispiel mal einen Urlaubstag anbieten oder so, oder fragen, ob man die Gruppe  
87 wechseln will, wenn man mit wem nicht so gut zurecht kommt. Also jetzt nicht so arg auf der  
88 emotionalen Ebene, sondern die suchen dann glaub ich eher andere Lösungen. Also bei meinem  
89 früheren Chef war's jedenfalls so. Ich weiß nicht, was besser oder schlechter ist, es sind halt einfach  
90 zwei verschiedene Möglichkeiten, wie man als Führungskraft versuchen kann, dass man die  
91 Mitarbeiter unterstützt oder aufbaut. Also ich glaub schon auch, dass ein Mann dir auch versucht,  
92 dass er dir zeigt, dass du gut arbeitest, aber ich glaub er macht das anders. Nicht so auf einer  
93 persönlichen Ebene, sondern eher so, dass er dir halt sagt, was du alles gut machst und mit dir  
94 gemeinsam vielleicht eine Lösung sucht. Also der sieht dich dann vielleicht nicht so in deiner ganzen  
95 Person, sondern der wahrt halt ein bisschen mehr dieses Arbeitsverhältnis, was Frauen dann in  
96 solchen Situationen vielleicht nicht mehr so machen, wenn es zum Beispiel emotional wird.  
97 I: Und du hast vorher gesagt, dass dir diese emotionale Nähe zu deiner Chefin nicht immer so ganz  
98 angenehm ist, warum...  
99 P: Naja, weil ich nicht so das Gefühl hab, dass ich mit ihr schon so eine freundschaftliche Beziehung  
100 habe, so wie sie das aber dann herstellt indem sie mir solche Sachen erzählt. Das passt irgendwie  
101 nicht zusammen für mich, und sie erzählt ja echt arge Sachen, echt...und sie ist 50...und teilweise  
102 verliert sie da in manchen Situationen einfach ihre Autorität dadurch. Ich mein, sie hat einen  
103 verstorbenen Ehemann, wo ich die ganze Geschichte weiß, und sie hat auch jetzt wieder einen  
104 Freund, wo ich dann auch wieder die ganze Geschichte weiß. Und ja...

## ANHANG

### Interview Probandin D

105 I: Und warum glaubst du erzählst sie das alles dir?  
106 P: Weil sie es irgendwann erzählen muss glaub ich. Keine Ahnung, vielleicht hat sie ja sonst  
107 niemanden ich weiß es nicht, oder sie kommt nicht dazu, weil sie so viele Stunden in der Arbeit ist  
108 und da geht sich halt dann vielleicht kein Kaffeeplätzchen mehr aus mit ihren richtigen Freunden. Keine  
109 Ahnung. Also sie drückt solche Geschichten in der Arbeit wirklich jedem hinein, sobald sie irgendwie  
110 die Chance hat. Also es ist wirklich so, du hast gerade eigentlich voll den Stress und keine Zeit und sie  
111 steht da und labert dich voll damit (lacht). Kann man auch nicht einfach gehen.  
112 I: Und kannst du dich vielleicht an eine konkrete Konfliktsituation erinnern, wo ihr irgendwann mal  
113 gestritten hättet oder so?  
114 P: Nein jetzt nicht wo wir gestritten hätten oder so. Also schon, dass es mir manchmal auf den  
115 Wecker geht was sie macht, aber das kommt nicht zum Streit, weil sie das gar nicht aufkommen lässt,  
116 dass man da mit ihr streiten könnte, also sie führt dann schon ziemlich drüber wenn es sein muss,  
117 und dann bin ich lieber leise. Also die Streits sind eher einseitig (lacht). Ich geh dann oder verkniff's  
118 mir halt.  
119 I: Ok. Wie werden bei euch Entscheidungen getroffen? Also wird da das Team mit einbezogen?  
120 P: Hmm. Sagen wir so, sie will uns das Gefühl vermitteln, dass sie uns mit einbezieht, aber in  
121 Wirklichkeit macht sie es nicht...  
122 I: Wie meinst du das?  
123 P: Na ja, in dem sie sagt, sie erwartet sich, dass wir ihr die und die Vorschläge bringen, was wir mit  
124 den Kindern machen könnten, Ausflüge und so, wenn wir dann aber einen bringen, wird der nie und  
125 zwar wirklich nie umgesetzt. Also entweder sie nimmt den Vorschlag nicht wahr, vergisst ihn wieder,  
126 oder sie hat immer ganz viele Gegenargumente auf Lager, was an dem Vorschlag schlecht ist. Da  
127 kommt mir niehinlich das dann trotzdem irgendwie, statt dass sie zugibt, dass das einfach nicht  
128 passt, dass sie doch die letzte Entscheidungsmacht hat und wir eh nicht zu sagen haben, weil sie eh am  
129 längeren Hebel sitzt.  
130 I: Also da hat sie da schon eine sehr hierarchische...  
131 P: Mhm. Total.  
132 I: Und hast du da auch öfter das Gefühl, dass sie im Unrecht ist?  
133 P: Mhm. Ja. Indem, dass sie teilweise die Einteilung bei uns, also welcher Mitarbeiter in welcher  
134 Gruppe ist, falsch macht und falsch besetzt. Was total nicht passt, weil viel zu viele Kinder da sind,  
135 aber sie rechtfertigt das dann trotzdem irgendwie, statt dass sie einfach nicht  
136 gepasst hat. Also dann steht einer mit 20 Kinder da und sie tut dann so, als ob das eh alles so geplant  
137 gewesen wäre...  
138 I: Und noch einmal zu dem zurück, weil du gesagt hast, sie erzählt sehr viel von sich, hast du auch das  
139 Gefühl, dass sie sich für dich interessiert? Also für die als Person? Nicht nur als Arbeitskraft?  
140 P: Ja, sie interessiert sich schon. Sie fragt schon nach, aber sie erzählt mehr von sich selber. Also so  
141 wegen der Diplomarbeit und so da fragt sie schon. Aber meistens ist es so, dass sie was fragt und du  
142 sagst einen Satz und dann kommt sie wieder mit irgendwas von ihr.  
143 I: Ok, und hast du das Gefühl, dass sie mit dir zufrieden ist?  
144 P: Ja, sie sagt mir das auch. Also sie sagt, sie ist extrem froh, dass sie mich hat und auch, dass sie  
145 traurig ist, wenn ich dann weggehe.  
146 I: Ok. Gibt's da so Mitarbeitergespräche?  
147 P: Nein, das passiert eher zwischen Tür und Angel.  
148 I: Gut... hast du sie schon einmal unsicher erlebt?  
149 P: Nein, das was sie kann ist, sie kann mit jedem extrem gut reden. Ich mein ich find, dass das  
150 eigentlich ein bisschen ein Zeichen von Unsicherheit ist, dass sie die Führungsposition dann in ein  
151 paar Situationen so von oben herab das so heraushängen lässt. Weil ich glaub da merkt sie einfach,  
152 dass wir mehr Ahnung haben wie sie und dass wir das auch ohne sie schauen könnten manchmal.  
153 Also so Kriesensachen. Und wenn sie sich dann so einmischt und uns quasi zeigen will wie es geht,  
154 obwohl's teilweise echt unangebracht ist, dann find ich ist das ein bisschen so ein Zeichen, dass sie  
155 eben durch so ein Verhalten ihre eigenen Ängste vielleicht kompensieren will. Also dass sie sich ein

### Interview Proband E

1 I: Ok lieber [Name], erklärst hab ich dir ja schon, um was es geht und ich frag dich einfach mal ganz  
2 direkt zum Einstieg: Wie geht's dir mit deiner Chefin?  
3 P: (lacht) Super. Ich bin jetzt schon lange in dem Bereich. Und im Laufe der Jahre, hab ich befunden,  
4 dass sie eine gute Chefin ist. Also das hab ich am Anfang auch gesehen, aber je  
5 mehr ich mich damit auseinandersetze desto mehr komm ich auch drauf, dass sie eine gute Chefin  
6 ist.  
7 I: Wieso hast du das vorher anders gesehen?  
8 P: Na ja, das sind halt ein paar inhaltliche Sachen, weil ich halt vorher der Meinung war, dass sie bei  
9 Unstimmigkeiten im Team, wir haben dann auch Teamstungen wo dann regelmäßig Fälle  
10 besprochen werden und wo's auch immer wieder Diskussionen gegeben hat und wo ich auch der  
11 Meinung war, dass sie so wenig Toleranz besitzt und nicht klar sagt. (Ok das wird so entschieden). Es  
12 gibt ja manchmal so Situationen, wo es so ist, der eine sagt das und der andere sagt das und da  
13 braucht's halt dann eine Führungskraft, die sagt „Ok, so machen wir's ja? Ob das jetzt deine Meinung  
14 ist, oder nicht, ist dann eh wurscht ja? Und da hab ich mir manchmal gewünscht, dass sie da ein  
15 bisschen schärfer Stellung bezieht, bin aber im Laufe der Zeit... also ich hab selber jetzt es gibt da so  
16 eine Führungskräftebildung und das hab ich jetzt auch gemacht... also ob du als Führungskraft  
17 geeignet bist oder nicht und da bin ich dann im Laufe der Zeit draufgekommen, dass sie durch diese  
18 Art und Weise das Team eigentlich ganz gut... also es gibt keine ausschweifenden Konflikte, also sie  
19 lässt das zu einem gewissen Punkt zu und dann hat sie dann eh auch gesagt was ist ja? Das hält ich  
20 mir zum Beispiel früher gewünscht, dass sie dann gleich sagt, ok so machen wir das und sie lässt das  
21 aber zu und ich erlebe das mittlerweile als hohe Qualität ja. Also dass nicht sofort einem Recht  
22 gegeben wird oder nicht, sondern sie lässt vorher mal die Leute ein bisschen diskutieren und das  
23 schafft einfach so eine Atmosphäre von Möglichkeiten ja?  
24 I: Mhm... interessant, also würdest du sagen... also es hat sich nicht verändert, sondern deine  
25 Einstellung hat sich verändert...  
26 P: Genau, nicht sie hat sich verändert, sondern meine Einstellung hat sich verändert (lacht). Da hab  
27 ich durch diese Schulung einfach mehr nachgedacht. Es ist jetzt immer leicht als Mitarbeiter die  
28 Chefin für alles Übel der Welt verantwortlich zu machen und alles schlecht nach oben zu haun. Und  
29 durch diese Schulung bin ich einfach in die Gelegenheit gekommen, das alles mal auch aus der  
30 anderen Perspektive durchdenken zu müssen und das war dann für mich so der Punkt wo ich mir  
31 gedacht hab, ok eigentlich macht sie's ganz geschickt. Es ist auch so, dass wir relativ viele  
32 verschiedene Abteilungen im Haus haben, und das hat sich bei uns auch stark verändert. Es ist so wir  
33 waren früher nur betreutes wohnen und jetzt ist es so, dass wir ein viel größeres Team geworden  
34 sind mit vielen Bereichen oben auch mit Bewährungshilfe und (räuspert) und ich hab so das Gefühl,  
35 dass jeder, der dort ist, gerne in der Abteilung ist ja? Und gut mit ihr zusammenarbeiten kann.  
36 I: Mhm...  
37 P: Und eine Spezialität von ihr ist... was ich am Anfang auch als eigenartig empfunden hab, dass sie  
38 bei Weihnachtsfeiern... also sie feiert überhaupt recht gern und das sind dann so Events wenn dann  
39 schon mehr getrunken worden ist wo dann sehr viel geredet wird und auch auf Ebenen wo ich mir so  
40 denk ob das so gecheit ist, weiß ich nicht. Sie hat so ihre Methode (lacht) Sie sagt „Ab 10 ist das  
41 wurscht, also ab 10 kann man über das reden“ ja? Das hab ich am Anfang sehr komisch empfunden  
42 und ich hab auch gefunden, das ist nicht sehr professionell ja?  
43 I: Also dass sie da so über Privates redet?  
44 P: Ja auch, und auch so über interne Geschichten in der Arbeit. Also wo ich mir gedacht hab, also das  
45 ist eigenartig, also das ist ganz komisch. Und bis auch manche Punkte wo sie wirklich über Grenzen  
46 gegangen ist, wo ich mir gedacht hab, also das geht wirklich überhaupt nicht, also dass man sowas  
47 bespricht mit Kollegen über andere Kollegen. Weil ich schon der Meinung bin, dass das schon ein  
48 bisschen zu offen... also ja so Lästergeschichten auch, ja? So über andere Kollegen und so... also wenn  
49 du neugierig bist, aber am Anfang hab ich das immer sehr komisch gefunden, ich hab das immer ein  
50 bisschen unprofessionell gefunden...  
51 I: Also dass sie mit dir über andere Arbeitskollegen spricht...  
52 P: Ja, aber so gut wie nicht über die aus Wien, sondern über die irgendwo vom Verein ja? Aber ich bin  
53 der Meinung, ich würd da irrsinnig aufpassen, was ich da sag und über wen ja? Was aber ist, durch  
54 diese Art, also sie sitzt dann auch manchmal bei der Früh mit ihren Kollegen, also mit ihren  
55 Kollegen, also sie hat sie phänomenal gute Kontakte ja? Also da läuft irrsinnig viel auf  
56 dieser informellen Ebene ja?  
57 I: Mhm...  
58 P: Also wo ich mir schon denk, dass ist spannend so auf die Art „Ok wir trinken uns das aus“, was find  
59 ich glaub ich ein bisschen so der alte Schlag ist der Sozialarbeit ja? Was sie halt früher öfter so  
60 gemacht haben, und es funktioniert aber. Es ist erstaunlich, aber es funktioniert.  
61 I: Mhm... also durch diese Feierabendgeschichten hat sie dann bessere Kontakte.  
62 P: Ja, zum Beispiel wir waren aufgeteilt in ganz Wien auf verschiedene Häuser und dann wurde  
63 die eine aus Geldrindl oder was weiß ich das alles auf ein Haus zusammen und das ist von den  
64 Räumlichkeiten her ziemlich mühsam und ziemlich eng und unsere Chefin hat es wirklich geschafft,  
65 also mein Team hat wirklich einen der besten Bereiche also auch von den Räumlichkeiten her und so  
66 und das hat sie halt so geschafft, in dem sie gleich einmal telefoniert hat mit irgendwem aus der  
67 Zentrale und gesagt „Du wie schaut's denn aus, ich möchte mit meinem Team gerne in den und den  
68 Bereich aus dem und dem Grund“, also sie hat sich da eingesetzt und hat dann auch gekriegt, was sie  
69 wollte. Und andere jammern, weil sie das halt irgendwie nicht haben, ja? Und das ist (räuspert) bei  
70 mehreren Sachen zu merken, dass sie dann halt durch diese Kontakte Dinge erreicht, die dann für  
71 uns halt gut sind.  
72 I: Also sie setzt sich dann sehr für euch ein...  
73 P: Schon, ja, definitiv.  
74 I: Und gibt es auch irgendwelche negativen Sachen an ihr, also Sachen die du jetzt nicht, oder auch  
75 noch nicht so schätzen kannst?  
76 P: Also teilweise sind es so die Sachen, die ich vorher eh schon gesagt habe, also dass, das ist halt  
77 dann so ein Punkt, also wo's zum Beispiel konkret um eine Kollegin gegangen ist, also die tatsächlich  
78 überall aneckt und die schwierig ist ja, und sie hat sich dann irgendwann mal bei mir und einem  
79 Kollegen über mich ausgelassen, dass sie das und das gemacht hat wie Sau... und ich hab ihr dann  
80 irgendwann mal bei einem Mitarbeitergespräch rückgemeldet, dass ich das halt nicht ok finde, wenn  
81 sie das vor mir macht, weil wie geh ich dann damit um... ich denk mir, das soll sie mit ihr klären, oder  
82 soll sich das denken oder von mir aus mit irgendeinem Leitungskollegen klären, aber ich find das  
83 kann man nicht machen... also mit wem... mit mir der nicht in der Leitung ist... das andere, was sie  
84 mich zwar gut ist, aber vielleicht für einige Kolleginnen nicht so gut ist... dass ich mir ziemlich sicher  
85 bin, dass sie mit Männern besser kann als mit Frauen, und dass die Frauen das auch merken.  
86 I: Mhm... interessant wie wirkt sich das aus?  
87 P: Also ich hab das gar nicht so mitgekriegt am Anfang, ich hab mir gedacht, na ja, das ist halt so wie  
88 es ist. Ich bin dann erst draufgekommen, wie Kolleginnen mich drauf angesprochen haben, also die  
89 haben mit das irgendwie so wiedergegeben, dass sie der Meinung sind, dass uns in  
90 Teambesprechungen mehr Gehör geschenkt wird ja dass uns mehr Wichtigkeit gegeben wird bei  
91 Entscheidungen sozusagen, dass wir mehr Freiheiten haben Dinge zu tun, oder Dinge nicht zu tun.  
92 Also es gibt so drei Kollegen, mit denen ich mich auch sehr gut versteh wo ich das Gefühl hab, es ist  
93 ihr auch wichtig, dass wir sie mögen ja. Also das sind so Sachen, wo das dann eher auf einer  
94 persönlichen Ebene ist. Also mir fällt da die eine Geschichte ein, wo sie... wie wir unsere Akten führen,  
95 und da hat sie mich mal ordentlich zusammengepöfien, weil ich da Dinge nicht ordentlich geführt  
96 hab, und da hab ich mir gedacht, ok pfeil mich zum, ich setz mich halt hin und mach das noch einmal  
97 gecheit, und wo sie dann nachher hergekommen ist und gesagt hat, ja das musst schon verstehen, ich  
98 hab das jetzt nicht so scharf gemeint und wo ich mir dann gesagt hab, ok wenn du jetzt nicht  
99 gekommen wärs und mir das noch einmal gesagt hättest, hält ich das voll ernst genommen, aber  
100 wenn sie dann kommt und so tut mir dann dank ich mir wieder memmen ja? (lacht) Und da ist sie  
101 schon schärfer mit Kolleginnen zu denen geht sie halt dann nicht noch einmal hin. Und das ist das,  
102 was mir am ehesten auffallen würd... also dass sie uns halt nicht immer gleich behandelt.  
103 I: Mhm... warum glaubst du macht sie das, dass sie da einen Unterschied macht?

### Interview Probandin D

156 bisschen wichtig macht, damit sie selbst das Gefühl hat, dass sie wichtig ist und dass es ohne sie nicht  
157 funktionieren würde  
158 I: Ok... gut. Abschließend noch eine Frage, warum glaubst du, dass weniger Frauen wie Männer in  
159 Führungspositionen sind?  
160 P: Na ja, ich find, das kann man gar nicht so pauschal sagen, im sozialen Bereich sind eigentlich hab  
161 ich das Gefühl viel mehr Frauen. Das liegt sicher auch daran, dass in diesem Bereich einfach auch  
162 dieses Emotionale viel mehr gefragt ist. Einfach auch, weil man mit Menschen zusammenarbeitet  
163 und weil sich das ja auch irgendwie eine so eine gesellschaftliche Rollenverteilung ist, die irgendwie  
164 weitergegeben wird. So mit dem Kindern und Schülern und so. Und ja in den anderen Bereichen  
165 glaub ich, dass es auch viel daran liegt, weil wir einfach nicht so viele Identifikationsfiguren haben, so  
166 dass wir sehen, ah so könnte ich das doch auch machen. Das ist einfach so. Weil halt einfach schon  
167 mehr Männer da sind in solchen Positionen... mit der Arbeitswelt mit dieser Entwicklung, das war halt  
168 früher immer so und jetzt fehlt der Frau halt ein bisschen die Figur, wo sie dann selbst auf die Idee  
169 kommen könnte, dass sie ja auch so was werden könnte. Jetzt in irgendeinem wirtschaftlichen  
170 Betrieb zum Beispiel... Männer sehen das ja viel öfter, oder junge Burschen, die sich überlegen, was  
171 sie mal werden wollen. Aber ja in dem Bereich wo ich arbeite, da ist das halt einfach so, dass mehr  
172 Frauen in Führungspositionen sind. Also da ist es eher unüblich, dass jetzt ein Mann einen  
173 Kindergarten leitet oder so. Also ich hab das noch nie wo gesehen und irgendwie wär's auch finde ich  
174 ich weiß nicht, irgendwie wär's doch auch ein bisschen komisch. Also ich glaub, das ist schon so, dass  
175 die Geschlechter noch immer auf bestimmte Arbeitsbereiche verteilt sind. Weils halt schon immer  
176 so war...

### Interview Proband E

52 P: Ja, aber so gut wie nicht über die aus Wien, sondern über die irgendwo vom Verein ja? Aber ich bin  
53 der Meinung, ich würd da irrsinnig aufpassen, was ich da sag und über wen ja? Was aber ist, durch  
54 diese Art, also sie sitzt dann auch manchmal bei der Früh mit ihren Kollegen, also mit ihren  
55 Kollegen, also sie hat sie phänomenal gute Kontakte ja? Also da läuft irrsinnig viel auf  
56 dieser informellen Ebene ja?  
57 I: Mhm...  
58 P: Also wo ich mir schon denk, dass ist spannend so auf die Art „Ok wir trinken uns das aus“, was find  
59 ich glaub ich ein bisschen so der alte Schlag ist der Sozialarbeit ja? Was sie halt früher öfter so  
60 gemacht haben, und es funktioniert aber. Es ist erstaunlich, aber es funktioniert.  
61 I: Mhm... also durch diese Feierabendgeschichten hat sie dann bessere Kontakte.  
62 P: Ja, zum Beispiel wir waren aufgeteilt in ganz Wien auf verschiedene Häuser und dann wurde  
63 die eine aus Geldrindl oder was weiß ich das alles auf ein Haus zusammen und das ist von den  
64 Räumlichkeiten her ziemlich mühsam und ziemlich eng und unsere Chefin hat es wirklich geschafft,  
65 also mein Team hat wirklich einen der besten Bereiche also auch von den Räumlichkeiten her und so  
66 und das hat sie halt so geschafft, in dem sie gleich einmal telefoniert hat mit irgendwem aus der  
67 Zentrale und gesagt „Du wie schaut's denn aus, ich möchte mit meinem Team gerne in den und den  
68 Bereich aus dem und dem Grund“, also sie hat sich da eingesetzt und hat dann auch gekriegt, was sie  
69 wollte. Und andere jammern, weil sie das halt irgendwie nicht haben, ja? Und das ist (räuspert) bei  
70 mehreren Sachen zu merken, dass sie dann halt durch diese Kontakte Dinge erreicht, die dann für  
71 uns halt gut sind.  
72 I: Also sie setzt sich dann sehr für euch ein...  
73 P: Schon, ja, definitiv.  
74 I: Und gibt es auch irgendwelche negativen Sachen an ihr, also Sachen die du jetzt nicht, oder auch  
75 noch nicht so schätzen kannst?  
76 P: Also teilweise sind es so die Sachen, die ich vorher eh schon gesagt habe, also dass, das ist halt  
77 dann so ein Punkt, also wo's zum Beispiel konkret um eine Kollegin gegangen ist, also die tatsächlich  
78 überall aneckt und die schwierig ist ja, und sie hat sich dann irgendwann mal bei mir und einem  
79 Kollegen über mich ausgelassen, dass sie das und das gemacht hat wie Sau... und ich hab ihr dann  
80 irgendwann mal bei einem Mitarbeitergespräch rückgemeldet, dass ich das halt nicht ok finde, wenn  
81 sie das vor mir macht, weil wie geh ich dann damit um... ich denk mir, das soll sie mit ihr klären, oder  
82 soll sich das denken oder von mir aus mit irgendeinem Leitungskollegen klären, aber ich find das  
83 kann man nicht machen... also mit wem... mit mir der nicht in der Leitung ist... das andere, was sie  
84 mich zwar gut ist, aber vielleicht für einige Kolleginnen nicht so gut ist... dass ich mir ziemlich sicher  
85 bin, dass sie mit Männern besser kann als mit Frauen, und dass die Frauen das auch merken.  
86 I: Mhm... interessant wie wirkt sich das aus?  
87 P: Also ich hab das gar nicht so mitgekriegt am Anfang, ich hab mir gedacht, na ja, das ist halt so wie  
88 es ist. Ich bin dann erst draufgekommen, wie Kolleginnen mich drauf angesprochen haben, also die  
89 haben mit das irgendwie so wiedergegeben, dass sie der Meinung sind, dass uns in  
90 Teambesprechungen mehr Gehör geschenkt wird ja dass uns mehr Wichtigkeit gegeben wird bei  
91 Entscheidungen sozusagen, dass wir mehr Freiheiten haben Dinge zu tun, oder Dinge nicht zu tun.  
92 Also es gibt so drei Kollegen, mit denen ich mich auch sehr gut versteh wo ich das Gefühl hab, es ist  
93 ihr auch wichtig, dass wir sie mögen ja. Also das sind so Sachen, wo das dann eher auf einer  
94 persönlichen Ebene ist. Also mir fällt da die eine Geschichte ein, wo sie... wie wir unsere Akten führen,  
95 und da hat sie mich mal ordentlich zusammengepöfien, weil ich da Dinge nicht ordentlich geführt  
96 hab, und da hab ich mir gedacht, ok pfeil mich zum, ich setz mich halt hin und mach das noch einmal  
97 gecheit, und wo sie dann nachher hergekommen ist und gesagt hat, ja das musst schon verstehen, ich  
98 hab das jetzt nicht so scharf gemeint und wo ich mir dann gesagt hab, ok wenn du jetzt nicht  
99 gekommen wärs und mir das noch einmal gesagt hättest, hält ich das voll ernst genommen, aber  
100 wenn sie dann kommt und so tut mir dann dank ich mir wieder memmen ja? (lacht) Und da ist sie  
101 schon schärfer mit Kolleginnen zu denen geht sie halt dann nicht noch einmal hin. Und das ist das,  
102 was mir am ehesten auffallen würd... also dass sie uns halt nicht immer gleich behandelt.  
103 I: Mhm... warum glaubst du macht sie das, dass sie da einen Unterschied macht?

## ANHANG

### Interview Proband E

104 P: Das find ich schwer, also das ist wirklich schwer zu sagen, das sind jetzt wirklich nur  
105 Vermutungen....  
106 I: Ja...  
107 P: Ich kann da jetzt auch vollkommen daneben lieben, es kann schon sein, also dass das ein bisschen  
108 ein Spiel...ich hab so das Gefühl, sie will auch ein bisschen attraktiv sein...also für die Kollegen, also  
109 für die Mitarbeiter jetzt und auch jetzt ein bisschen so herumspielen. Was auch dazu kommt, ich  
110 glaub, dass sie die Frauen teilweise ein bisschen als Konkurrenz sieht in der Abteilung. Also es war  
111 einmal, wir haben ein bisschen ältere Kolleginnen und einmal ist eine Jüngere gekommen, du das  
112 war von Anfang an ziemlich schwierig wo ich mir echt gedacht hab, da geht's ein bisschen um  
113 Konkurrenz, also zwischen ihr und der Kollegin, ja ich weiß nicht...so in der Art ich weiß  
114 nicht...vielleicht die ist jünger und hübscher und das will ich nicht, ja? Und der hat sie auch mal...  
115 und das hab ich ziemlich komisch gefunden in einer Teamsetzung empfohlen, dass sie so wenig im Team  
116 integriert ist, und sie sollte doch mehr über ihr Privates erzählen. Was ich ja einen Wahnsinn finde. Ich  
117 mein zu einer Mitarbeiterin ich mein das kann man nicht sagen ja? Wenn ich dort arbeite, dann muss  
118 ich überhaupt nichts privates erzählen, ja? Aber...ich hab das dann auch mit Kollegen besprochen,  
119 und die sehen das alle so ja? Und da wärns auf Betriebsausflug irgendwo in der  
120 Steiermark...Shoko...ja? Und dann hat die Chefin zu ihr gesagt, sie muss dem Thomas dem einen  
121 Kollegen jetzt noch eine Shokolade mitbringen. Und die anderen Kollegen haben dann gesagt, ja  
122 und die anderen (lacht) die nicht? Also da hat man schon gemerkt, die hat irgendwie eine andere  
123 Wertigkeit ja?...Ja. Und sonst...Ja.  
124 I: Mhm mhm mhm.  
125 P: Sonst würd mir da jetzt nichts mehr einfallen, was ich negativ an ihr find.  
126 I: Also du löst dich grundsätzlich wohl mit ihr als Führungskraft?  
127 P: Ja. Das ist mittlerweile auch gewachsen. Am Anfang war das so...also sie wirkt recht streng auf den  
128 ersten Blick, ja? Sie hat so ihre Brille und schaut dich dann von oben herab so an so in so einer Starre  
129 (macht die Chefin nach) (lacht). Und am Anfang war ich mir halt relativ unsicher, was ist jetzt ernst  
130 und was nicht. Aber mittlerweile haben wir so eine Basis wo ich mir denk, da kann ich auch sagen  
131 was mir nicht daugt also so, das find ich jetzt echt scheiß. Sie hat mich zum Beispiel jetzt eingeteilt  
132 nach der Karenz, so dass ich nicht mehr mit meinem Lieblingskollegen zusammenarbeite, ja? Und ich  
133 hab dann zu ihr gesagt, schau, wenn du mir den Spaß an der Arbeit verderben willst, dann mach das  
134 so, ja? Ich mein ich bin ja auch okay so, dadurch dass ich's nicht merk, außer wenn ich's mir  
135 auch gedacht --Ok du bist die Chefin und du entscheidest so. Punkt. Is halt so --Ja.  
136 I: Und wie reagiert sie dann, wenn du sie auf sowas aufmerksam macht, also dass dir was nicht so  
137 passt? Wie geht sie mit dem um?  
138 P: Naja ich find halt schon, sie bleibt dann sehr viel auf dieser persönlichen Ebene, also nicht Zuviel.  
139 Sie sagt dann halt --So jetzt dreh nicht so auf, das ist entschieden und so ist das --Was ja auch ok ist  
140 ja? Ich mein sie ist die Chefin. Also mir wirft sie immer vor, dass ich so mühsam bin (lacht), weil ich  
141 immer nachfrag (lacht) also dass ich nicht aufreiß bei jeder Kleinigkeit. Aber ich erleb das eher so als  
142 wertschätzend lustig, ja? Also wir können da relativ offen über solche Sachen reden und auch mit  
143 Humor.  
144 I: Also das ist dann schon ein bisschen eine nicht so eine hierarchische Chefin Mitarbeiter Sache...also  
145 schon aber...  
146 P: Ja, das ist irgendwie sehr lustig bei ihr, prinzipiell nicht, aber manchmal haut sie dann einfach  
147 wieder auf den Tisch, so in der Art ich bin die Chefin, und das kommt dann immer ein bisschen  
148 überraschend. Also wo du dir dann denkst, okay (lacht) jetzt muss sie wieder beweisen, dass sie die  
149 Chefin ist, ja? Aber ich find, das ist auch okay so, dadurch dass ich's nicht merk, außer wenn ich's mir  
150 mal genauer anschau, dass sie dann immer auch mal wieder sagt, was Sache ist, dass sie also sehr  
151 wohl Entscheidungen trifft, aber das fällt dir nicht so auf, so als wäre das jetzt eine Allein  
152 Entscheidung. Das fällt dir wirklich nur manchmal auf, wenn sie dann wieder plötzlich so herein  
153 donnert, dann fällt es auf und das ist dann immer ein bisschen plötzlich und ungewohnt. Aber das  
154 passt. Ich mein es ist ja nicht so, dass ich jetzt sagen würd, das ist eine Freundin von mir und die treff  
155 ich jetzt so zum Fortgehen oder so. Ich mein das passiert schon, aber nur wenn halt irgendeine

### Interview Proband E

207 P: Naja sie hat die...eigentlich eine gute Frage...sie hat die...auf der einen Seite inhaltlich die  
208 Rechenschaft, das heißt, sie ist auf der einen Seite dafür verantwortlich ob die Akten auch ordentlich  
209 geführt werden und zu ist auch die, also sie wird auch informiert, wenn jetzt irgendwelche  
210 kritischen Situationen sind. Das ist auch eine Art der Möglichkeit Verantwortung abzugeben, die du  
211 als Mitarbeiter dort hast, ja? Also wenn jetzt irgendwas ist, also du hast einen Klienten, wo du das  
212 Gefühl hast, das kommt jetzt potentiell gefährlich werden, dann hab ich die Möglichkeit zu sagen, ich  
213 hab das jetzt sozusagen an die höhere Stelle gemeldet, ja? Und dann liegt's irgendwie auch ein  
214 bisschen bei ihr dann zu entscheiden, was passiert dann. Also wie entscheidet man dann...ahm...dann  
215 sind da noch so administrative Geschichte, also sie muss einteilen wer hat wie viel Auslastung ahm  
216 das ist glaub ich eh momentan so einer ihrer Hauptaufgaben so zu schauen wer hat wie viel  
217 Auslastung...ja? Und dann kann man was dazu kriegen und wer nicht, ja. Und sie ist auf  
218 jeden Fall so die Schnittstelle so zwischen unserem Team und so der Hierarchie nach oben.  
219 P: Und hat sie mit den Klienten auch was zu tun?  
220 I: Sehst, da fällt mir jetzt auch noch ein, was ich irgendwie kritisch an ihr betrachten würde, weil sie  
221 seit dem ich da arbeite hat sie keine Klienten mehr gehabt, was sie aber tut ist, also wenn jetzt  
222 irgendwie ein schwieriges Gespräch ansteht mit einem Klienten, dann kann man sie sehr wohl  
223 anfordern und sagen, man möchte das Gespräch gemeinsam führen mit ihr und mit dem Klienten ja?  
224 Also wenn's um solche Sachen geht, und das macht sie auch sofort, also das ist kein Thema. Sie ist  
225 auch schon oft zu Klienten mitgegangen, also wenn man sagt, es ist einem wichtig, dass man da nicht  
226 alleine hingeht in die Wohnung, also das ist ihr auch wichtig, dass sie einen in solchen Situationen  
227 nicht alleine lässt...und das was ich aber kritisch betrachte ist, als ich angefallen habe, da gibt's ja  
228 sowas wie Bewehrungshilfe, das ist etwas wo du mit den Leuten wirklich konkret am Delikt arbeitest  
229 und dann hab ich gesagt, ich würd gern haben, dass das ein paar Leute probieren, und dass ich mich  
230 dann mit denen zusammensetzen kann und sie hat gesagt, sie würd das auch gern machen und es  
231 war dann eben ausgemacht, dass wir gesagt haben mit ein zwei Klienten, dass das jeder probiert und  
232 dann setzen wir uns zusammen und reden darüber und das war vor zwei drei Jahren glaub ich und  
233 bis jetzt hat sie keinen gehabt. Und da denk ich mir okay das wär schon spannend gewesen, wenn sie  
234 selbst auch weiß okay worum geht's da ja? Das hab ich schon ein bisschen schade gefunden, ich mein  
235 ich denk mir sie hat das jetzt lange Jahre gemacht und sie ist da schon ziemlich drauf...ja. So ist das.  
236 I: Ok. Interessant...  
237 P: Ja...  
238 I: Ok, was würd mich noch interessieren...ja, welchen Stellenwert hat sie generell im  
239 Mitarbeiterkreis...also redet ihr zum Beispiel...also redet du auch mit Kollegen über sie?  
240 P: Ja, das ist netz gegeben glaub ich in einer Abteilung also dass du also ich würd sagen, das läuft so  
241 ab, also du redet meistens, das ist dann wenn du dich über irgendwas aufregst. Das ist das was ich  
242 vorher gesagt hab, das ist einfach so, weil es so einfach ist, ja? Das ist ganz einfach wenn der nicht  
243 dabei ist, einfach auf den oben hinkun und alles auf ihn konzentrieren.  
244 I: Mhm.  
245 P: Das ist einfach die ganze Last. Das ist mir aber auch sehr bewusst. Das macht auch einfach  
246 manchmal Spaß, wenn du jetzt mit einem Kollegen, wann du sagst so ach halt war's wieder deppert  
247 oder keine Ahnung, ja? Aber wenn du genau nachfragt, wird dir bis auf ein zwei aus der Abteilung  
248 glaub ich jeder sagen, es ist trotzdem super sie als Chefin zu haben, ja? Also wenn's um die Wurst  
249 geht, dann glaub ich ist wirklich jeder froh, dass sie die Chefin ist und kein anderer.  
250 I: Ok.  
251 P: Also was ich sehr mag an ihr und was ich sehr schätze, ist, dass sie uns ziemlich viel Freiraum gibt.  
252 Also das kann ich aber jetzt wirklich nur für mich und für zwei drei Kollegen sagen mit denen ich halt  
253 mehr zu tun hab wie mit den anderen. Es ist so, dass sie sich darauf verlassen kann, dass die Dinge  
254 gemacht sind, also lass mir uns um den Scheiß kümmern ja? Und aus dem Grunde haben wir dann  
255 auch ziemlich viel Freiraum auch im Bezug auf Entscheidungen und so weiter, ja? Und das macht's  
256 für mich auch so einfach zu ihr zu gehen und ihr irgendwelche Dinge zu erzählen, weil ich weiß, sie  
257 würde nicht gegen irgendwas entscheiden was ich entschieden hab. Also das ist ein einziges Mal  
258 passiert ja? Also da war's konkret die Situation, dass ich einen völlig Wahnsinnigen in einer Wohnung

### Interview Proband E

156 Geburtstagsfeier ist oder so, da sitzen wir halt zusammen und reden über alles Mögliche,  
157 aber...ja. Ich geh auch nicht auf die Ebene, dass ich jetzt sagen würde, dass ich viel über sie  
158 persönlich wissen will, sie ist da neugieriger bei uns, aber ich will da gar nicht wissen was da jetzt bei  
159 ihr genau so los ist ja?  
160 I: Also sie interessiert sie sich für dich als Privatperson...  
161 P: Ja, sie interessiert sich schon, aber es ist jetzt nicht auf so einer Ebene, ich mein ich erzähl schon  
162 immer ein bisschen was, was ich halt anderen Kollegen auch erzähl, aber das ist jetzt nicht...ich frag  
163 sie nicht ja?  
164 I: Und erzählt sie über sich?  
165 P: Teilweise, also die Tochter kennt man auch, die war dann auch schon ein paar Mal im Büro, und  
166 man weiß auch wie bei ihr die Familiengeschichte ungefähr war. Aber ich denk mir, das ist bei jedem  
167 so, mit dem man jetzt schon über mehrere Jahre hinweg relativ eng zusammenarbeitet. Das ist eh  
168 normal. Und es ist schon ein gutes Verhältnis also das ist wirklich so, ja.  
169 I: Also sie erzählt nicht Zuviel und nicht Zuwenig...  
170 P: Naja es ist schon...ich block zum Beispiel ab, wenn...weil ich weiß, dass sie seit Ewigkeiten Single  
171 ist, und da sag ich gar nichts. Das will ich auch nicht wissen, ich will auch nicht wissen, wen sie trifft  
172 und ob sie wen trifft, also da geh ich gar nicht darauf ein, ja? Das mach ich einfach nicht...ja.  
173 I: Ok...und hast du auch schon einmal eine männliche Führungskraft gehabt?  
174 P: (überlegt) Also in dem Job eigentlich nicht.  
175 I: Es kann auch in einem anderen sein.  
176 P: Jetzt muss ich nachdenken. Wart einmal...Nein (lacht). Nein...Also die Männer die sind immer...also  
177 bei uns eine Ebene drüber. Da sind die Männer. Aber um ich im sozialen Bereich gearbeitet hab,  
178 und meine direkten Vorgesetzten eigentlich immer Frauen. Interessant...das hab ich mir noch nie  
179 überlegt.  
180 I: Wie ist das mit den übergeordneten männlichen Vorgesetzten wie geht's sie mit denen um?  
181 P: Ja, wie gesagt, sie macht das eigentlich ganz gut...Dadurch, dass sie auch immer wieder Kontakte  
182 knüpft, hat sie zu denen eigentlich ein ganz gutes Verhältnis. Das haut ganz gut hin...ja.  
183 I: Kann sie sich da auch gut durchsetzen?  
184 P: Ja, soweit ich das mitkriege eigentlich schon.  
185 I: Ok, und glaubst du, dass Männer beim führen irgendwelche Besonderheiten haben?  
186 P: Das ist schwierig zu sagen für mich. Prinzipiell glaub ich von der Natur her, dass Männer da viel  
187 mehr den Druck haben zu zeigen, wer da jetzt der Chef ist. Auf der anderen Seite kannst es aber  
188 umgekehrt auch betrachten, also dass genau die Frauen, die jetzt in solche Positionen kommen auf  
189 der umgekehrten Seite gerade deswegen den Druck haben, jetzt besonders...ja?  
190 I: Mhm.  
191 P: ...eben zu zeigen, dass sie das können und dass sie das machen ja? Das ist auch meine Theorie bei  
192 Polizistinnen, dass die teilweise viel härter sind und so, eben um sich zu beweisen in dieser  
193 Männerwelt als Frau. Da muss man halt dann einfach ein bisschen über den top sein. Das trifft jetzt  
194 auf unseren Job nicht so zu ja?  
195 I: Aber deine Chefin hat ja auch viel Männer als quasi Untergebene, weil du sagst Männerwelt bei  
196 den Polizisten, hast du das Gefühl, dass sie da jetzt einen besonderen Druck hat, dass sie da jetzt  
197 stark sein muss als Frau?  
198 P: Nein, also die ist mittlerweile so ein alter Hase. Also wie das am Anfang war, das weiß ich nicht,  
199 ja? Aber wie ich dazu gekommen bin, war die schon so orientiert in dem Bereich, dass ich mir  
200 gedacht hab...was sie zum Beispiel schon gemacht hat, also da gab's so Sequenzen bei uns in der  
201 Abteilung, da ist ein neuer Kollege gekommen, mit dem ich am Anfang so meine Probleme gehabt  
202 hab und da hat sie schon gemeint, ihr wird das langsam zu deppert, uns da zuzusehen, wo wir uns  
203 da...dass da so eine Konkurrenzszene abläuft, aber sie hat uns da zuerst einmal tun lassen und dann  
204 hat's ihr dann einmal gereicht ja? Also die wird schon von allen akzeptiert, man hat so das Gefühl, die  
205 ist schon immer da gewesen. Also es wär interessant zu schauen, wie am Anfang war, ja?  
206 I: Mhm...was hat sie eigentlich für Aufgaben?

### Interview Proband E

259 wohnen gehabt hab, ja? Und nach mehreren Versuchen hab ich dann gesagt -- So, ich schmeiß den  
260 jetzt raus der ist nicht betreibbar, das geht so nicht, ja? Und da war ein Gespräch gemeinsam mit ihr,  
261 wo wir vorher besprochen haben, dass wir dem jetzt mitteilen, dass er ausziehen muss, und dann hat  
262 er nach dem Gespräch gesagt, er möchte jetzt noch gerne mit ihr alleine sprechen und sie hat dann  
263 nach dem Gespräch die Entscheidung von uns sozusagen noch umgedreht...hat aber zusätzlich gleich  
264 noch dazu gesagt, dass sie die Betreuung für ihn übernimmt. Und das war aber dann auch die einzige  
265 Möglichkeit wo ich gesagt habe, dass es geht. Hätte sie jetzt gesagt, ich muss den weiter betreuen,  
266 hält ich mich strikt geweigert und hätte gesagt, also das geht so nicht, ja? Und das war okay. Ich hab  
267 ihr zwar gesagt, ich find es komisch, wie das jetzt so gelaufen ist, das haben wir dann eh nachher  
268 noch besprochen, aber sie hat dann gesagt, sie macht das und sie übernimmt auch die Konsequenz,  
269 I: Ok...also sie hat dir da nichts irgendwie abgesprochen...  
270 P: Absolut, also ich hab mittlerweile auch so ein Verhältnis zu ihr, wo sie sagt, also sie möchte mich  
271 jetzt auf keinen Fall auf der Mitarbeiterebene verlieren, aber sie hält mich, sie hält mich gerne als  
272 Kollegin auf der Leitungsebene, also das würd ihr total taugen, also wir haben mittlerweile eine sehr  
273 gute Beziehung was das betrifft...also in einem Mitarbeitergespräch hat sie mir das gesagt.  
274 I: Also Mitarbeitergespräche habt ihr? Wie ist das mit Ausflügen und so mit dem ganzen Team ist ihr  
275 das wichtig, also dieser Zusammenhalt...  
276 P: Wir haben das früher öfter gehabt so Betriebsausflüge und so und jetzt ist es so, dass die  
277 Abteilung einfach viel größer geworden ist. Also vorher waren wir acht Leute und jetzt sind wir glaub  
278 ich 16. Also doppelt so groß. Das ist jetzt ein bisschen weniger geworden. Aber es war jetzt  
279 wiederum eine Abschiedsfeier von einer Kollegin und da haben wir gesagt, es wär doch echt ganz  
280 nett, wenn wir wieder mal so einen Betriebsausflug machen, also sie ist da sofort dabei. Wie gesagt,  
281 sie ist die wenn irgendeine Feier ist, dann ist sie sofort dabei (lacht). Und das hat das, was ich vorher  
282 gemeint hab, das ist irgendwie so für mich der alte Schlag von den Sozialarbeitern da da früher  
283 immer gessen sind, die da irgendwie gemeinsam fortgegangen sind. Ich mein ich red schon gern  
284 über meine Arbeit und über mein Privatleben, aber ja...das machen halt die Sozialarbeiter ein  
285 bisschen so mehr. Oder früher...ich weiß nicht da dürft's auf Rhodos so eine Insel geben, da gibt's so  
286 richtig so eine Sozialarbeiterstraße wo dann die Sozialarbeiter alle hinfahre, wo's mir die Haare  
287 aufsteht ich mein, das hab ich eh schon die ganze Zeit in der Arbeit was muss ich das alles dann auch  
288 noch im Urlaub irgendwie groß ausbreiten (lacht).  
289 I: (lacht) Das hab ich noch nie so gehört dass das so...  
290 P: Ja ich glaub das kommt so ein bisschen von dieser 68er Bewegung also diese Art und Weise wie  
291 man mit den Klienten arbeitet. Was ich halt total irgendwie geliebt hat. Gerade in unserem  
292 Bereich, da war halt der Klient früher so immer so ein bisschen das Opfer, das Opfer der  
293 Gesellschaft, das Opfer der Polizei, das Opfer vor Gericht und dadurch wurden die Leute nicht  
294 wirklich konfrontiert mit diesen sagen wir mal dunklen Anteilen, die sie ja alle in sich tragen und  
295 zweifelsohne sind sie oft Opfer die Klienten, aber sie sind in erster Linie Täter. Sie kommen ja zu uns  
296 als Täter. Und das ist früher völlig ausgeblendet worden, ja? Und das kommt schon aus der Zeit  
297 heraus und da gehört sie ja schon noch irgendwie dazu, ja? Sie hat's aber schon auch geschafft da  
298 jetzt rüber zu kommen, also sie hat's schon geschafft da jetzt auch mit Veränderungen umzugehen,  
299 ja.  
300 I: Okay, was mich noch interessieren würde, kannst du dich an eine konkrete Konfliktsituation mit ihr  
301 erinnern?  
302 P: Mhm. Mehrmals aber nie so. Lass mich einmal nachdenken...so eine schwerwiegende  
303 Konfliktsituation...es gab schon irgendwann einmal so eine, aber ich kann mich jetzt gar nicht mehr  
304 erinnern was das war. Also keine schwerwiegenden. Also schon, wenn ich jetzt einteile, und  
305 ich irgendwie einen persönlichen Bedürfnisse...ahm nein das waren dann eher so kleinere Geschichte,  
306 wo ich auch weiß, dass es ihr dann auch ganz wichtig war, dass das geklärt wird, ja? Also das ist auch  
307 was, was es für mich sehr einfach macht, wenn ich jetzt stinkig bin oder grantig, hab ich fast das  
308 Gefühl, es ist ihr jetzt fast mehr daran gelegen, dass das wieder okay ist, dass das wieder  
309 geradegebügelt ist als mir, ja?  
310



## ANHANG

### Interview Proband E

311 I: Also sie kommt dann auf dich zu.  
312 P: Schon. Und ja wenn sie mich kritisiert oder so. Für mich... also im positiven Sinn. Für mich ist das ja  
313 durchaus etwas was ich mag. Und bei meiner ersten Chefin war das so, dass du da schon Sachen sehr  
314 sehr schonungslos ins Gesicht gekriegt hast, ja? Aber gut. Bei ihr jetzt ist das nicht abwertend  
315 oder so, es ist zwar schon so, dass du dir im ersten Moment denkst Uuu, aber man profitiert dann immer  
316 sehr davon. Und es ist ja auch so (räusper) es ist so, wenn ich jetzt im Team Fälle präsentiere, dass es  
317 mir da durchaus auch recht wäre, wenn ich manchmal ein bisschen mehr Kritik krieg von ihr ja?  
318 Wenn sie da auch ein bisschen kritischer nachfragt. Und da hab ich aber schon auch manchmal das  
319 Gefühl, ich kann den so oder so präsentieren den Fall, es ist okay für sie (räusper) und es ist aber  
320 wirklich auch so, wenn man da den Anspruch an sich hat, dass man da ein bisschen gefordert ist und  
321 so, dann ist das wirklich auch was, wo ich sage, dann find ich das gut, wenn man Kritik bekommt.  
322 I: Mhm. Ok. Und wie werden eure Entscheidungen getroffen?  
323 P: Also wie gesagt, wenn es jetzt um irgendwelche Klienten geht oder so... da würd ich schon sagen,  
324 dass es da Unterschiede gibt, ob ich das sage oder vielleicht irgendwelche Kolleginnen, da sagt sie  
325 schon oft, dass das was ich tu ok ist. Also sie lässt mich das tun, ohne dass sie mir hineinplaudert. Und  
326 bei anderen Kolleginnen oder auch Kollegen, da ist es dann schon oft so, dass sie dann halt auch eine  
327 andere Meinung hat und ganz selten ist es so, dass sie dann sagt, nein so will sie das nicht, also das  
328 ist wirklich ganz selten, ja? Also das kann ich fast an einer Hand abzählen wo das so war.  
329 I: Sie stimmt also größtenteils zu...  
330 P: Ja, ich glaube, dass sie einfach in den Großteil unserer Abteilung einfach das Vertrauen hat, dass  
331 unsere Arbeit gut gemacht wird (räusper). Ich mein, wenn du jetzt wirklich einen Wahnsinn von dir  
332 gibst, sie wie du höchstens mit einem Klienten ins Bordell gehen, weil du halt das Gefühl hast, dass der  
333 nicht sexuell aktiv ist und der traut sich halt alleine nicht hin, da hält ich schon das Gefühl, dass sie  
334 dann das Gefühl hat, da muss sie dann irgendwie was sagen und... ja das würde sie schon. Da würde  
335 sie schon sagen, das kommt ihr jetzt komplett komisch vor, ja? Aber generell ist es schon so, dass sie  
336 dir das Gefühl gibt, dass sie eigentlich sehr gut mitkann mit den Entscheidungen die du triffst. Das ist  
337 auch das, was ich vorher gemeint hab, dass du eben viel Freiheit hast in dem was du jetzt tust und  
338 was nicht. Das empfind ich als sehr angenehm. Was sie halt entscheidet, ist eben die Fallaufteilung  
339 und sie trifft schon diese organisatorischen Entscheidungen ja?  
340 I: Und kannst du dich an eine Situation erinnern, wo sie dir vielleicht auch schon einmal leid getan  
341 hat?  
342 P: Eine gute Frage (lacht). Das ist schwierig, wenn ich mit denk, tut einem eine Chefin leid? Also nein  
343 sie ist so eine Person, sie war immer sehr gut gesattelt, sie würd mir wahrscheinlich leid tun, wenn  
344 ich jetzt das Gefühl hätte sie strauelt irgendwie und alle schauen ihr dabei zu, aber das war so noch  
345 nie. Also da kann ich mich nicht erinnern, dass je so eine Situation gewesen wär ja? Also da würd ich  
346 mir schon denken, wenn jetzt eine schlechte Stimmung oder auch so eine Art von Mobbing vom  
347 Team ausgeht, dann (räusper) also sowas find ich ja sowieso prinzipiell scheiße, also das muss man  
348 dann irgendwie immer irgendwie anders lösen, ja? Was halt schon auch war, war so auf dieser  
349 persönlichen Ebene, also früher, dass sie da in der Früh zusammengekommen sind und den also die  
350 Kollegen den Arbeitstag so gestartet haben, dass sie halt gemeinsam frühstücken, das war nicht mehr  
351 so wie ich angefangen hab. Gott sei Dank, das ist mich auch viel zu (lacht) ja. Also ich glaub schon,  
352 dass da viel privat geredet worden ist und da gibt's bei einigen die da arbeiten gute Kontakte, was  
353 denen die da neu dazugekommen sind schwer gefallen sind, das schon. Also das muss man schon  
354 sagen, dass die die da neu dazugekommen sind und sie gar nicht gekannt haben, gesagt haben sie  
355 finden sie komisch. Das schon. Dass sie schwierig ist und komisch ist, weil man bei ihr nicht immer  
356 genau weiß woran man ist. Und (räusper) das merkt man natürlich schon, bei den Leuten die sie  
357 besser kennen, mit denen sie dann auch mehr vertraut ist, ja.  
358 I: Und dass das nicht mehr so ist, liegt daran, dass sich das Team vergrößert hat.  
359 P: Ja, ich glaub zum einen ist das der Grund, weil's einfach ein kleineres Team war und ich glaub  
360 schon auch, dass die Kultur einfach eine andere war. Von dem Team. Und... ich hab ja doch einen  
361 Chef gehabt einen männlichen kommt ich grad drauf. Der ist nämlich aufgestiegen in die  
362 Abteilungsführung sozusagen und einer aus dem Team ist Abteilungsführer geworden sozusagen. Das

### Interview Proband E

415 jetzt so auf der Abteilungsführung relativ viele Frauen und die sind dann immer zuständig so für  
416 Sternmark oder so, aber sonst da gibt's jetzt glaub ich nur noch eine und... ja, ich glaub da gibt so  
417 viele Theorien darüber, die wahrscheinlich alle irgendwie stimmen, aber ich würd mal sagen, keine  
418 Ahnung ob das irgendwie aus der Sozialisation noch herauskommt, dass sich Frauen noch weniger  
419 zutrauen, von der Qualifikation her muss ich ehrlich sagen, bin ich glaub ich lieber Mitarbeiter unter  
420 einer Chefin muss ich ganz ehrlich sagen. Das kann ich nur von den sagen, die ich bis jetzt gehabt  
421 hab. Also ich hab irgendwie das Gefühl, den Frauen denen geht's weniger darum irgendwie die  
422 Macht zu demonstrieren, also nicht zu zeigen, was sie nicht für ein toller Hecht sind. Das ist das, was  
423 ich vorher gesagt hab, ich glaub Männer sind viel mehr dazu verführt einfach zeigen zu wollen sie  
424 können alles ja? Und wissen auf alles eine super Antwort und wissen auch alles besser als ihre  
425 Mitarbeiter, ja? Ob das stimmt oder nicht, das weiß ich nicht. Das ist eine Vermutung von mir, dass  
426 Frauen vielleicht damit ein bisschen lockerer umgehen und auch sagen können, ich kann das gut, du  
427 kannst das gut, dann mach du das, ja? Es gibt ja auch noch die andere Theorie die ich eben schon  
428 vorher gesagt habe, eben dass du als Frau in einer Führungsposition besonders hart bist und  
429 besonders scharf bist, dass alles durchsetzen. Also ich hab bis jetzt nur gute Erfahrungen gehabt,  
430 also auch meine erste Chefin war super und vielleicht ist es gerade im sozialen Bereich ein bisschen  
431 leichter für die Frauen als in anderen Bereichen weil das irgendwie ein Bereich ist, wo die Frauen  
432 auch schon immer waren ich weiß es nicht... auch von der Sozialisation her. Keine Ahnung.  
433 I: Wobei ich mir denke, dass du ja dann gerade in deinem Bereich es für eine Frau vielleicht nicht so  
434 leicht ist, wenn sie da mit so Klienten mit Kriminalen oder so zu tun hat.  
435 P: Ja, Mhm. Wobei ich mit denk, dass das dann erst wieder so ein Bereich ist mit den Klienten, wo ich  
436 mir denke, du kannst das doch sicher, wenn irgendwelche Gewalttäter sagen, eine Frau würd ich nie  
437 haun. Ja? Also immer wenn das was zu mir sagt, denk ich mir – Ja genau du bist wahrscheinlich so  
438 einer der das tun würd, weil du bräuchtest das ja sonst gar nicht so hervorheben, ja? Aber ich glaub  
439 doch, dass das dann ganz schnell auf einer anderen Ebene ablaufen kann, wenn die dann mit  
440 weiblichen Betreuern oder eben ihr zu tun haben in Gesprächen zu tun haben, weil bei Männern  
441 gibt's einfach ganz schnell diese Konkurrenz. Also das gibt's ganz oft dann so... zwischen männlichen  
442 Klienten und männlichen Sozialarbeitern... also nicht immer, das hängt natürlich auch vom Fall ab,  
443 aber es gibt natürlich auch immer wieder Männer, die ein Problem mit Frauen haben, die lieber  
444 einen Mann als Betreuer haben wollen, ja? Das gibt's auch alles... ich mein, ich find das auch  
445 schwierig, das zu verallgemeinern, mir fallen immer wieder Gegenbeispiele ein, wenn ich jetzt sage,  
446 dass Frauen weniger in diesem Konkurrenzdenken sind, dann fallen mir sofort wieder zwei Beispiele  
447 ein wo ich mir denke – na pfaff god, ein ordentlichen Konkurrenzdenken – ja? Also ich hab auch den  
448 Vergleich nicht so gut, um das sagen zu können, ja? Vielleicht mag ich es auch so gern, weil ich das  
449 bei uns cool find, und auch weil ich ein Mann bin und ich das Gefühl hab, sie tut sich so irgendwie  
450 leichter mit Männern als mit Frauen, ja? Also das ist halt so eine persönliche Sache, das macht mir  
451 halt die Arbeit sehr angenehm.  
452 I: Mhm...  
453 P: Wie ich das als Frau sehen würd, das weiß ich nicht.  
454 I: Ok. Dann fällt dir noch irgendwas ein, was du noch sagen möchtest zu dem Thema?  
455 P: Nein, fällt mir jetzt nichts ein, ich hab es schon so viel geredet (lacht)

### Interview Proband E

363 war schrecklich, also der hat sich wirklich überhaupt nicht durchsetzen können. Der war ein  
364 ziemlich depp (lacht). Aber es ist immer schwierig, wenn du vorher ein Kollege warst und dann ein  
365 Vorgesetzter wirst, ja? Das ist immer heikel. Ja und der ist wirklich nicht respektiert worden (lacht).  
366 I: Ok (lacht) Und würdest du deine Chefin so als „typische“ Frau einstufen?  
367 P: Was ist eine typische Frau? (lacht)  
368 I: (lacht)  
369 P: Das kann ich so nicht beantworten, ich weiß jetzt nicht, was eine typische Frau ist, ja? Ahm... ich  
370 glaub sie steht für einen gewissen Typus im Sozialbereich. Ja? Weil ich schon das Gefühl hab, da gibt  
371 es sehr viele sehr gestandene Frauen ja? Weil sie halt ja wirklich mit sehr vielen mit sehr  
372 Gewalttätigen zu tun gehabt als Klienten ja? Also es gibt ein paar so Frauen, die so wie meine Chefin  
373 die die...  
374 I: Wie schaut sie aus?  
375 P: Ich würd jetzt sagen ein bisschen so verliebt, wo man das Gefühl hat, da hat das Leben irgendwie  
376 so ein bisschen seine Spuren hinterlassen ja? Also sie ist für mich nicht attraktiv oder so. Also es gibt  
377 durchaus Frauen in dem Alter, die ich attraktiv find, ja? Was ich aber sehr gut find, muss ich ehrlich  
378 sagen. Weil das irgendwie eine Ebene hineinbringen würde, so eine Flirtebene, wo ich das Gefühl  
379 hätte, das geht überhaupt nicht, ja? Also das find ich sehr sehr angenehm... (lacht).  
380 I: Ok (lacht). Ok hab ich schon gefragt, ob du dich an eine Situation erinnerst, wo sie im Unrecht war?  
381 P: Hm ja ich glaub schon, aber das sind so Situationen, wo ich auch sehr empfindlich reagieren kann  
382 und wie gesagt, es war nie so, dass sie irgendwas auf Biegen und Brechen durchgesetzt hat, ja? Also  
383 sie gibt mir da schon immer das Gefühl, wenn du etwas durchsetzen musst, dass du das dann auch  
384 kannst. Also wenn ich gesagt, hätte, ich seh das jetzt völlig anders, also wenn ich zu ihr sagen  
385 würd was sie findet, das sieht komplett anders und das ist für mich komplett falsch, dann hält  
386 ichs auch nicht so durchsetzen müssen ja? Also das ist schon okay. Auch weil ich mir denke, das  
387 könnte auch ziemlich gefährlich sein bei unseren Leuten, ja? Und da wann halt... ja es war halt schon so  
388 Situationen, wo sie halt was gesagt hat und dann hast du halt das Gegenteil gesagt und dann hat sie  
389 ein paar Minuten später das was du gesagt hast wieder in ihren eigenen Worten gesagt, also wo  
390 sie quasi das was sie vorher gesagt hat noch einmal um 180 Grad umgedreht hat, aber das gesteht ich  
391 jedem Menschen zu, dass man sich da selbst auch mal was eingesteht und sich überzeugen lässt und  
392 es ist auch wirklich so, man kann auch absolut von ihr profitieren, ja? Auch weil sie so ein Wissen hat  
393 von Zusammenhängen, wo ich jetzt... was ich natürlich nicht laut sagen sollte, aber so ein Wissen  
394 wo's so um diese Organisationsgeschichten geht, wo sie eben genau weiß wenn du da zu ihr hingehst  
395 mit einem Fall... wenn zum Beispiel eine von Afghanistan da ist, der gesehen hat, wie seine ganze  
396 Familie vor seinen Augen umgebracht worden ist und ich so zu ihr geht und sag – Du ich glaub der  
397 bräuchst da was – dann weiß sie genau, da und da gibt es eine Stelle wo eben genau die, die jetzt im  
398 Krieg irgendwelche traumatischen Erfahrungen gemacht haben, und die was da eben gratis beraten  
399 werden, da sagt sie dir dann du kannst da und da im Internet nachschauen und so. Also das ist schon  
400 sehr gut, ja? Und das find ich auch gerade bei einer Chefin wichtig, also dass sie solche Sachen weiß,  
401 ja? Und ich sag ja nicht, dass du als Führungskraft alles besser können musst wie deine Mitarbeiter,  
402 das halt ich für eine Illusion. Ich finde du musst jeden da einsetzen können bei den Sachen, die er halt  
403 am Besten kann, so dass halt jeder bestmöglich arbeiten kann ja? Da muss du ein Gespräch haben und  
404 das hat sie. Das halt ich für die große Kunst. Also du brauchst als Führungskraft nicht alles besser  
405 wissen, ja? Das geht gar nicht und das wär auch blöds.  
406 I: Und unsicher? Gibt es auch Situationen wo sie dann unsicher ist?  
407 P: Das ist auch spannend, weil das kann ich bei ihr nicht... ich glaub auch, dass ihr das sehr wichtig ist,  
408 dass sie nicht unsicher wirkt, ja? Also ich glaub schon, dass es ihr sehr wichtig ist, dass sie ganz genau  
409 durchschaut, dass sie immer sicher wirkt.  
410 I: Ok. Abschließend noch eine Frage. Wie erklärst du dir das, dass es weniger Frauen  
411 Führungspositionen gibt wie Männer jetzt einmal abgesehen von dem sozialen Bereich, wo das ja  
412 doch sehr häufig ist?  
413 P: Wobei jetzt auch im sozialen Bereich. Wir haben auch mehr Frauen als Männer so jetzt im  
414 Mitarbeiterbereich, aber wir haben... also im Führungspersonal sind mehr Männer. Also wir hatten

### Interview Probandin F

1 I: Also gut, dann fangen wir an?  
2 P: Ja, gern.  
3 I: Gut, ich studiere wie ich schon erwähnt habe Bildungswissenschaften und in meiner Diplomarbeit  
4 möchte ich herausfinden wie Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen einer Arbeitsorganisation die  
5 Führung durch eine weibliche Führungskraft erleben. Ich freue mich sehr, dass Sie sich Zeit  
6 genommen haben.  
7 P: Sehr gerne (lacht).  
8 I: Gut dann würde ich Sie ersuchen, mir von Ihren persönlichen Erfahrungen im Arbeitsalltag im  
9 Umgang mit Ihrer Chefin zu berichten. Dazu habe ich ein paar Fragen vorbereitet, die ich Ihnen  
10 stellen möchte.  
11 P: Ich hab keine, dass ich Ihnen die Informationen geben kann, weil ich erst kurz in dem neuen  
12 Team bin. Nur zur Vorinformation, geht (lacht).  
13 I: Sie erzählen mir einfach, die Sachen die Sie zu erzählen haben, die Ihnen einfallen, okay?  
14 P: Ok. Dann schießen Sie mal los.  
15 I: Gut, ich frag Sie jetzt einfach einmal gerade heraus... Wie geht es Ihnen mit Ihrer Chefin? Wie  
16 kommt's ihr zurecht?  
17 P: (lacht) Ok. Es ist generell schwierig weil es mein erster Job ist und es ja generell längere Zeit  
18 dauert, bis man weiß, wie man mit seiner Chefin umgehen soll. Sie hat mir gleich am ersten Tag das  
19 Du angeboten, wo ich gar nicht so erfreut war, weil da ist die Hemmschwelle dann gleich gefallen.  
20 Sie ist auch... vom Jahr (Pause) sie ist nur 10, 12 Jahre älter oder so... es ist ein eher lockeres  
21 Verhältnis und das macht es für mich schwierig, dass ich sie als Respektperson irgendwie sehe. Und  
22 sie kann sich sehr schwer durchsetzen, dass wir quasi unsere Ziele im Team erreichen. Sie traut sich  
23 ja... der ist schon älter, der über ihr steht und nicht so schüchtern wie sie... das ist ein gestandener  
24 Mann... also es ist so, über der Jutta steht noch der Herr Primar. Die ist quasi dem unterstellt. Und es  
25 ist so, dass sie sich gegen den nicht wirklich was sagen traut. Irgendwie unsere ganzen Anliegen, was  
26 wir halt möchten, dass verändert wird, das schafft sie nicht, dass sie das bei ihm irgendwie  
27 durchbringt. Ja? Sie ist da relativ emotional und weiß schon, dass sie viel verändern sollte, aber  
28 bringt das nicht irgendwie rüber. Ich glaub nicht, dass sie die typische Führungsrolle eigentlich  
29 verdient hat... Also sie hat eigentlich eine Assistenzstelle, genau wie ich, nur ist sie halt höher gestellt,  
30 weil sie halt diese Position vom Direktor übernommen hat, dass sie seine Assistentin ist und wir halt  
31 von den Abteilungsvorständen. Sie ist trotzdem unsere Chefin, aber sie bringt's halt nicht hin  
32 irgendwelche Verbesserungsvorschläge umzusetzen und das macht das Ganze irgendwie schwierig.  
33 Also sie als Respektperson zu sehen.  
34 I: Ok, interessant. Sie haben vorher angesprochen, dass Sie Ihnen gleich das Du Wort angeboten  
35 hat...  
36 P: Ja, zumindest... also gleich am Anfang find ich es halt... Einerseits hab ich mich gefreut, weil es ist  
37 sicher eine lockere Arbeitsweise oder so... aber jetzt seh ich es bei den Ärzten in meinem Umfeld,  
38 dass es sicher in manchen Bereichen besser ist, wenn man per Sie ist. So wie bei den Ärzten, also ja  
39 ich bin mir einfach nicht ganz sicher, ob ich das so gut finde, dass sie irgendwie so undistanziert ist  
40 manchmal.  
41 I: Mhm...  
42 P: Wegen dem Respekt, das hab ich ja eh gesagt. Eine Führungskraft muss für mich irgendwie so eine  
43 Respektperson sein, die mir sagt, was ich tun soll. Und ich mach es halt dann... Naja, wie gesagt,  
44 jetzt, also wenn Sie es mit jetzt anbieten würde, würd's schon passen, aber ganz am Anfang, das war  
45 für mich ein bisschen ein... also es hat mich schon ein bisschen verunsichert. Ich wollt's einfach ein  
46 bisschen distanzierter halten.  
47 I: Mhm. Da wär Ihnen eine gewisse Distanz zur Führungskraft manchmal ein bisschen lieber...  
48 P: Ja.  
49 I: Ok. Und Sie haben gesagt, dass sie die Chefin auch als, wie Sie gemeint haben „relativ emotional“  
50 erleben. Fallen Ihnen da vielleicht Situationen oder Beispiele ein?  
51 P: Naja, dass sie irgendwie sehr schnell mit uns mitleidet, wenn wir irgendwie kränzlich sind oder  
52 wenn ich auf Urlaub fahre. Wie soll ich sagen... irgendwie denk ich mir oft sie hätte vielleicht gerne

## ANHANG

### Interview Proband F

53 das Leben was ich hab. Ja es ist irgendwie schwierig, wir tun ihr oft sehr schnell leid. Sogar wenn ich  
54 nur krank bin, oder wenn irgendwas im Umfeld nicht passt oder wenn wir was nicht schaffen im  
55 Team, dann tun wir ihr irgendwie leid, aber sie hat jetzt auch selbst nicht die Zeit oder die  
56 Ressourcen das für uns zu verändern oder mit zu verändern. ähm...und dann ist es wieder so...und  
57 dann tut sie mir wieder so leid, weil ich mir denke, sie hat überhaupt kein Privatleben und sie steigt  
58 sich manchmal schon manchmal ziemlich in den jbb hinein. Es kommt mir auch so vor, als würd sie  
59 manchmal extrem unter Druck stehen, weil sie dem für den sie halt zuständig ist, also den ärztlichen  
60 Direktor vom Spital alles recht machen will und jetzt nicht uns, sondern eher ihm...Ja...  
61 I: Fällt Ihnen da vielleicht eine konkrete Situation ein?  
62 P: Naja, es ist ja nicht so, dass er auf der Gegenseite ist, und es gibt da jetzt auch kein konkretes  
63 Beispiel, das mit spontan einfällt. Es geht einfach grundsätzlich darum, dass sie die Sachen, die wir  
64 verändert haben wollen in unseren Bereichen...es sind ein paar Sachen einfach nicht vorhanden, die  
65 wir gerne haben würden, also ein bisschen mehr Struktur zum Beispiel, aber das gehört geplant und  
66 durchgesetzt, und ich hab das Gefühl, dass sie sich nicht auch noch für das optern kann. Sie versteht  
67 uns zwar, aber sie kann nicht wirklich was bewirken, so dass sich was verändert...  
68 I: Spannend...mhm...und...  
69 P: Ja sie will dann auch von niemanden von uns was abverlangen...ich versuch immer ein bisschen,  
70 dass ich alles so gut es geht alleine richte, solange ich...also bei den Sachen, wo ich halt keine  
71 Zustimmung brauche. Und ich glaub, das findet sie auch gut, wenn ich nicht ständig mit allem zu ihr  
72 komme, wie gesagt, sie ist eh schon gestress...da mag ich ihr nicht noch mit Kleinigkeiten kommen.  
73 Da denk ich mir, frag ich ja oder nicht, dann denk ich mir, nein das geht ja eh nicht, dass sie das mit mir  
74 durch bespricht, weil sie ja eh keine Zeit hat, und dass tut sie mir wieder so leid. Also ich krieg das ja  
75 auch mit das sie irgendwie leidet manchmal.  
76 I: Wie kriegen Sie das mit?  
77 P: Naja, das weiß ich halt einfach...sie hat in der Arbeit viel Stress, sie hat keine Familie, sie hat keinen  
78 Mann und kein Kind und das ist irgendwie da tut sie mir dann leid. Da denk ich mir dann in solchen  
79 Situationen, nein sie ist eh im jbb schon genug gefordert, ich mag sie da jetzt nicht von irgendwas  
80 herausreißen, schau ich lieber, dass ich die Sachen so gut es geht regelt, dass sie sich selbst  
81 ein bisschen zurück nimmt und schaut, dass es ihr gut geht. Also...sich so ein bisschen Burnout  
82 gefürchtet. Also das wirkt sich halt irgendwie auf uns. Und einerseits will sie wie ich eh schon gesagt  
83 hab versuchen, dass sie für uns was verändert zum Positiven, überhaupt in meiner Situation, weil ich  
84 in der Arbeit grad sowieso nicht so zufrieden bin, weil ich mich ein bisschen unterfordert fühle, also  
85 da möchte sie schon, dass uns die Arbeit Spaß macht, aber ich will ihr dann meine Wünsche und so  
86 auch nicht so aufzwingen, weil jetzt wirklich an erster Stelle steht, dass es ihr besser geht. Also die  
87 hat viel um die Ohren. Und da irgendwie einen Mittelweg zu finden, das hab ich noch nicht so ganz  
88 für mich herausgefunden. Also das ist für mich eine neue Situation irgendwie.  
89 I: Mhm...und sie haben gemeint, sie tut ihnen manchmal ein bisschen leid, weil sie keine Familie hat...  
90 Sie reden also auch über private Sachen?  
91 P: Nein, nein...also man...Nein. Also sie frag zwar immer über uns sehr viel, aber von sich selbst  
92 erzählt sie nicht so viel, das hab ich auch eher immer über andere erfahren, also dass sie keinen  
93 Mann hat und so, das ist eigentlich weniger von mir ausgegangen oder so. Also man denkt halt es  
94 ihr so leicht als möglich zu machen als ihr quasi Unterstellte. Also dass man sie nicht noch mehr  
95 negativ behaftet, wenn man eh schon weiß bei ihr geht's drunter und drüber. Da willst du dann nicht  
96 noch ein Schaufel drauflegen. Also das ist gerade ein bisschen schwierig.  
97 I: Mhm...  
98 P: Ich hab ihr auch ein Foto geschickt wie ich auf Schilfplatz war und wegen Kuba...da hat sie sich soo  
99 (betont) gefreut für mich (lacht), ja, also sie ist schon sehr herzlich...so ein Mensch...mit viel  
100 Detail...ja. (Pause) Aber so vom Charakter her glaub ich, passt schon halbwegs gut, also es ist schon  
101 ganz nett in so einer Mädelerunde. Wir sind halt nur Frauen. Wir sind unterschiedlich alt. Also ich bin  
102 die Jüngste, dann gibt's auch noch solche die sind schon älter wie sie. Die sind 50 oder so. Und die  
103 Chefin ist halt 38 oder so. Das ist auch total konträr irgendwie. Also das macht es auch schwierig  
104 irgendwie. Auch der Altersunterschied. Irgendwie ist sie jünger oder...also nur um ein paar Jahre

### Interview Proband F

157 wir uns ehrlich sind (lacht). Sicher ist das nicht immer schlecht oder so. Sie versucht ja auch es immer  
158 allen recht zu machen und sie versucht auch find ich, dass sie sich jetzt wenn es irgendwo Konflikte  
159 gibt, dass sie ich keine eigene Meinung bildet. Also sie hört sich immer alle Seiten an, ohne jetzt  
160 hinter irgendjemandem speziel zu stehen. Weil es bei uns schon hi und da zu Reibereien kommt. Ich  
161 mein wenn lauter Frauen miteinander arbeiten (lacht). Also sie hat da immer ein offenes Ohr für  
162 jeden und versucht auch immer, dass sie sich jede Partei anhört. Sie hat auch volles Verständnis  
163 wenn man krank ist, oder wenn man heute später kommt. Da braucht man sich gar nichts antun.  
164 Keine Krankmeldungen bringen oder sonstiges. Also was das betrifft ist sie total locker. Ähm...Also sie  
165 ist schon ein sehr herzenguter Mensch. Man kann ihr jetzt nicht böses abverlangen. Sie ist eh sehr  
166 lieb. (Pause) Aber ich find ich manchmal einfach froher, wenn ich ein bisschen eine stragte Linie  
167 habe. Also dass ich mich nicht mitreden darf bei den Sachen, aber dass ich halt genau weiß, was  
168 von mir verlangt wird und wenn ich das mache, dann ist's gut.  
169 I: Mhm. Sehr interessant. Haben Sie in den 6 Monaten wo Sie jetzt dort arbeiten auch schon einmal  
170 eine Konfliktsituation mit ihrer Chefin erlebt? Fällt Ihnen da vielleicht spontan ein Beispiel ein?  
171 P: Mhmhm. Nein in dem Fall noch gar nicht. Sie hat mich schon einmal zu einem Gespräch geholt,  
172 weil sie eben von vielen Seiten gehört hat, dass ich nicht zufrieden bin generell in der Position und  
173 dass ich unterfordert bin, und sie wollte einfach generell einmal abklären, ob das was ich mache, das  
174 Richtige ist für mich, eben weil sie schon von vielen Seiten gehört hat, dass es das nicht ist. Da haben  
175 wir dann schon eine längere Diskussion gehabt. Aber nicht, dass das jetzt irgendwie eskaliert wäre  
176 oder so. Nein sie hat mich eh verstanden, weil sie auch weiß, was ich mir erwartet hätte von dem  
177 jbb. Sie war dabei, bei dem Bewerbungsgespräch und weiß auch, was ich damals gefordert habe.  
178 Und auch was nicht wirklich eingehalten werden ist bis jetzt oder so. Also da versteht sie mich und  
179 redet mir auch zu, dass sie sich für mich einsetzt. Grad versuch ich meinen ein bisschen meinen  
180 eigenen Weg zu gehen und mit einer Arbeitskollegin also ich versuche sie ein bisschen zu  
181 unterstützen, weil sie überfordert ist im Qualitätsmanagementbereich. Da helf ich ihr und die Arbeit  
182 macht mir auch mehr Spaß. Das geht eigentlich ganz gut. Aber ja...nein so richtige Streitereien mit  
183 der (Name) hab ich bis jetzt noch nicht gehabt.  
184 I: Ok. Soweit ich das richtig verstanden habe, versucht die Chefin also schon sich in Ihre Situation  
185 hineinzuversetzen und befasst sich mit Problemen und Wünschen.  
186 P: Ja, das schon. Von dem her ist sie sehr super. Was halt ein bisschen das Problem ist, ist dass sie  
187 sich nicht durchsetzen kann wenn es dann um größere Entscheidungen geht. Bei den Leuten die über  
188 ihr stehen und bei denen sie für uns was durchsetzen soll. Wir brauchen zum Beispiel jetzt einen  
189 neuen Kollegen, weil es einfach zu viel ist. Also nicht in meinem Bereich, aber in anderen Bereichen.  
190 Und sie schafft es jetzt in 5 Monaten nicht, dass sie das in den Stungen irgendwie durchbringt. Und  
191 dann sagt sie immer Ja...Ja. Sie ist eh dabei...Bla bla bla. Also da fehlt's ihr ein bisschen.  
192 I: Ok.  
193 P: Sie will das Mitarbeitergespräch jetzt seit 5 Monaten haben, also dass wir noch eine Kollegin  
194 kriegen, aber sie hat nicht auf den Tisch. Wir haben das jetzt jede Woche ausgemacht, es ist jede  
195 Woche verschoben worden. Es ist wichtig, dass wir mal über das reden, weil meine Kolleginnen  
196 drehen auch schon durch oder gehen in den Krankenstand, weil sie schon überfordert sind. Und der  
197 Primar, der meint das gar net böse. Der hat halt einfach so viel zu tun, dass er gar nicht an alles  
198 denken kann, deshalb hat er ja die (Name) als Assistentin, dass sie ihn ein bisschen entlastet. Aber  
199 trotzdem muss sie dann auch mal so weit sein...Ich mein, dass sie es 6 oder 7 Mal verschiebt. Sie  
200 müsste sagen: Aus! Heute machen wir das, weil das für die Kollegen wichtig ist!  
201 I: Mhm...  
202 P: Ja, sie hat nicht auf den Tisch, sie wartet immer eher, dass was von ihm kommt.  
203 I: Mhm...also sie ist da in ihren Augen nicht so durchsetzungsfähig in ihren Augen...  
204 P: Ja.  
205 I: Haben Sie generell das Gefühl, dass die Chefin manchmal überfordert ist?  
206 P: Naja, sie macht's schon gerne. Sie kommt halt einfach aus einem ganz anderen Bereich. Sie hat  
207 Russisch und Dolmetsch studiert und ist erst seit 1 oder 2 Jahren dort oder so. Also sie ist da glaub  
208 ich eher durch Zufall ein bisschen hineingeschlittert.

### Interview Proband F

105 älter. Und es ist komisch manchmal wenn die Chefin jünger ist, wie die Unterstellten. Also für die  
106 anderen vor allem, weil die sind ja schon länger da jetzt als ich und wie gesagt auch älter als sie.  
107 I: Mhm also der Altersunterschied...  
108 P: Genau, das hat auch wieder ein bisschen mit Respekt zu tun find ich...aber ja.  
109 I: Mhm...Respekt. Gut. (Pause) Mich würd noch interessieren, ob sie auch schon mal eine männliche  
110 Führungskraft gehabt haben?  
111 P: Nein hab ich noch nicht gehabt, also außer den Direktor, der ist ja auch meine Führungskraft, halt  
112 nicht meine direkte. Naja, ich bin also auch einem männlichen Part unterstellt, auch wenn ich mit  
113 dem nicht so viel zu tun habe wie mit der (Name). Das ist der Primar vom Haus. Alles was das  
114 Koordinative angeht und so, da ist die (Name) die Chefin. Sie übernimmt halt diese Rolle.  
115 I: Ok, sie sind mit dem Primar nicht in so engem Kontakt, also ich nehme an, mit dem kommen Sie im  
116 Arbeitsalltag nicht so oft in Berührung...also ich meine persönlichen Kontakt...  
117 P: Genau. Also manchmal schon, aber nicht so oft.  
118 I: Und welche Erfahrungen haben sie mit diesem Chef gemacht?  
119 P: Naja...mit dem bin ich sowieso per Sie. Da ist die Hemmschwelle ganz anders, weil's eben ein  
120 Primar ist, ein Arzt ist. Er ist auch in der Vaterposition vom Alter her. Und durch das, dass wir per Sie  
121 sind, werden diese Gespräche nie so locker geführt wie mit der (Jutta). Bei dem weiß ich...das macht  
122 es vielleicht ein bisschen schwierig, jetzt wo ich schon 6 Monate dort arbeite noch immer nicht, ob er  
123 jetzt mit mir zufrieden ist, oder nicht. Er ist generell eine sehr schwierige Person. Das sagen auch alle  
124 anderen Turnusärzte, und Kollegen generell von ihm. Dass es halt schwierig ist, mit ihm  
125 zusammenzuarbeiten. Und dass ich da so ein bisschen eine schwierige Position habe, den Mittelweg  
126 zu finden, also dass ich eigentlich hinter ihm stehen müsste. Ich bin seine Assistentin, ich muss ihn  
127 unterstützen bei dem, was er halt gerade tut. Andererseits muss ich auch hinter meinen anderen  
128 Kollegen stehen. Das ist ein bisschen kompliziert zu verstehen. Meine Position ist neu geschaffen  
129 worden im Spital. Jetzt kommt noch so viel Arbeit auf mich zu, also dass ich nicht nur für ihn  
130 zuständig bin, sondern dass ich auch noch mit den ganzen anderen Chirurgen viel zu tun hab. Und die  
131 haben oft eine ganz andere Meinung und ich bin auch eher öfter deren Meinung und nicht der von  
132 meinem Chef. Und das versuch ich ihm auch zu vermitteln. Weil ich versuche, dass das Zusammen  
133 ein bisschen besser wird. Er denkt sich manchmal - Aaa ich bin der Chef - Er kann sich alles erlauben,  
134 alle müssen nach seinem Nase tanzen und das kann er sich auch nicht alles erlauben. Da versuche ich  
135 dann immer ein bisschen dazwischen zu gehen. Und da muss ich halt erst einmal meinen Weg finden,  
136 dass ich das Mittelmaß finde, da, dass ich irgendwie schaffe, dass ich schon hinter ihm stehe, dass ich  
137 aber trotzdem meinen eigenen Weg gehe. Die anderen aber auch...  
138 I: Mhm...ok...Sie haben gesagt, Sie sind sich nicht sicher, ob er mit Ihnen zufrieden ist...Wie ist das mit  
139 Ihrer Chefin?  
140 P: Ja da haben wir schon immer so Feedbackgespräche, so alle paar Wochen. Da kann ich auch  
141 ein...so Sachen sagen, die für mich nicht passen oder so. Und auch wenn man was falsch macht wird  
142 einem das da gesagt. Das weiß ich von anderen Leuten, die halt nicht genau so sind, wie sie sein  
143 sollten. So alle paar Wochen. So wie ist gerade der Stand der Dinge? Wie geht es uns beiden gerade  
144 mit der oder der Situation? Da fragt sie schon immer ganz genau. Passt das oder passt das nicht. Ja.  
145 So Small Talken tun wir schon auch. Oft auch per E-Mail. Sie bedankt sich immer tausendmal für alles  
146 auch für so Kleinigkeiten, die eh ganz selbstverständlich sind. Also das ist wieder eine ganz eine  
147 positive Eigenschaft von ihr. (Pause) Grundsätzlich macht es die (Name) eh sehr gut. Ich würd's  
148 glaube ich auch nicht anders schaffen weil's ja wirklich schwierig ist. Es gibt da auch noch andere  
149 Frauen bei uns im Haus, die Ärztinnen, die machen das teilweise anders. Vor denen hab ich halt viel  
150 mehr Respekt. Aber ich würd's glaub ich auch ähnlich wie sie machen, so mit Freundlichkeit und so.  
151 Da ist sie schon auch ganz lieb. Vielleicht ist es schon so, dass man vom Typ her für so einen jbb  
152 geschaffen sein muss. Ich möchte's nicht. Und sie ist vielleicht auch vom Typ her einfach nicht so für  
153 den jbb geschaffen.  
154 I: Wie meinen Sie das vom Typ?  
155 P: Naja das heißt ich glaub das liegt an ihrem Typ. Natürlich spielt das vielleicht auch mit, dass sie  
156 eine Frau ist. Ich mein Frauen sind ja generell ein bisschen emotionaler und so...ist einfach so, wenn

### Interview Proband F

209 I: Wissen Sie vielleicht wie das hergegangen ist, dass sie in die Führungsposition gekommen ist?  
210 Wenn Sie sagen, Sie haben den Eindruck, dass sie nicht wirklich für diese Position ausgebildet ist...  
211 P: Ahn...nein...ich hab mich nicht bewusst für das beworben. Sie hat sich da beworben als Assistentin vom  
212 ärztlichen Direktor und das war automatisch so, dass diese Abteilungsassistentinnen von jeder  
213 medizinischen Station ihr unterstellt sind. Alles was das Verwaltungswesen betrifft, oder was die  
214 Pflege betrifft...Alles was das betrifft, und alles was die Ärzte betrifft gibt es auch wieder  
215 verschiedenen Abteilungen. Da brauchen sie dann Assistenten, in dem Fall bin das halt ich. Da gibt es  
216 eine für die Gyn und eine für die Interne und eine für die andere Interne. Und sie ist quasi Assistentin  
217 vom ärztlichen Direktor. Also was das ärztliche und das medizinische betrifft. Das war so  
218 automatisiert, dass sie quasi das übernehmen hat müssen.  
219 I: Mhm...  
220 P: Ich weiß nicht ob ihr das damals so bewusst war, wie sie den jbb begonnen hat. Dass sie da auch  
221 das übernehmen muss. Ich mein, sie macht es halt nicht schlecht, aber ein bisschen mehr erwartet  
222 man sich halt als Arbeitnehmer, so dass wenn man was fünfmal anbringt innerhalb einem halben  
223 Jahr, dass sich da schon irgendwann mal was ändert.  
224 I: Mhm...  
225 P: Also sie traut sich nicht so. Und schiebt so Sachen immer gerne hinaus so wie das mit dem  
226 Mitarbeitergespräch wegen dem neuen Kollegen. Da wartet sie lieber bis vom Primar was kommt.  
227 I: Ok, ich habe soweit verstanden, dass die letzte Entscheidungsinstanz...also wenn es um wichtige  
228 Entscheidungen geht, dann beim Primar liegt...  
229 P: Genau. Sie redet schon mit in der Vorstandssitzung, da wird das schon...Genau so...aber.  
230 I: Und was ist, wenn sie mal was durchsetzen möchte, was irgendwie auch gegen den Strich geht?  
231 Hat's so eine Situation schon einmal gegeben?  
232 P: Ja, also das wollt nicht sie durchsetzen (Pause) Das ist ihr quasi so beauftragt worden. Von einem  
233 anderen Bereich, wo sie sich einfach nicht Nein sagen getraut hat. Sie hat eh ein schlechtes Gewissen  
234 gehabt, aber sie hat es einfach machen müssen.  
235 I: Können Sie mir genauer erklären worum es da gegangen ist?  
236 P: Naja, da hat jemand Aufgaben an uns übertragen. Wir haben eh schon sehr viel zu tun. Und sie hat  
237 sich nicht sagen getraut. Bitte halt wen anderen oder mach es dir selber, weil meine Mädels haben  
238 eh schon sehr wenig Kapazitäten.  
239 I: Mhm...Und wie haben Sie das gemerkt, dass sie ein schlechtes Gewissen gehabt hat?  
240 P: Naja, generell an ihrem Verhalten hat man das einfach gemerkt. (Pause) Sie hat sich da nicht  
241 durchsetzen können. Es ist ein Wirr-Warr. Die eine Kollegin hat viel zu viel Arbeit, ich hab zu wenig  
242 Arbeit. Das wissen teilweise die Leute und denken sich. Ah da kann man ja der einen Kollegin eh noch  
243 ein bisschen Arbeit aufzwickeln was aber überhaupt nicht in meinen Arbeitsbereich fällt ja? Und sie  
244 hat oft keine Gegenargumente bringen können oder so. Weil sie oft auch gar nicht so genau  
245 informiert ist, was wir machen.  
246 I: Mhm...  
247 P: Da kann sie dann halt einfach nicht so leicht kontorn und kann sowas dann auch nicht stoppen.  
248 Weiss sie einfach teilweise so überfordert ist mit ihrer Arbeit, dass sie oft auch gar nicht so genau  
249 weiß wie unser Tag so abläuft.  
250 I: Mhm...  
251 P: Es ist einfach viel zu viel Arbeit für sie allein...Ja.  
252 I: Mhm...ich überlege gerade, ob mir noch was einfällt was ich Sie gerne fragen würde, aber ich  
253 glaube soweit, habe ich alle Fragen durch...fällt Ihnen noch was ein, was Sie noch gerne ergänzen  
254 würden?  
255 P: Nein eigentlich nicht.  
256 I: Ok, dann bedanke ich mich ganz herzlich, dass Sie sich Zeit genommen haben.

Nachdem das Diktiergerät ausgeschaltet wurde:

## ANHANG

### Interview Proband F

Die Probandin verweist noch einmal auf ihre Unzufriedenheit mit ihrer derzeitigen beruflichen Position. Sie habe sich von ihrem Studium mehr erwartet. Andere Studienkolleginnen haben mehr Glück gehabt wie sie. Die seien sogar teilweise in Führungspositionen aufgestiegen.

### Interview Probandin G

1 I: Also wie gesagt, du kannst ruhig einfach drauf losreden. Alles was dir einfällt zu den Fragen.  
2 P: Schau wir mal, was mir alles einfällt (lacht)  
3 I: (lacht) Na gut, mich würd als erstes einmal ganz allgemein interessieren wies dir so mit deiner  
4 Führungskraft geht...  
5 P: Eigentlich ganz gut. Sie ist sehr grantig manchmal. Aber sie hat einen guten Führungsstil.  
6 I: Was heißt grantig?  
7 P: Naja sie ist sehr unfreundlich manchmal. Aber sie hat einen guten Führungsstil das heißt, wenn  
8 man man was braucht, dann kriegt man eine klare Anweisung von ihr was zu tun ist und wie was  
9 umgesetzt werden muss, aber sie hat kaum Zeit. Also wenn ich was brauch von ihr, dann muss ich ca.  
10 fünf Mal anklopfen und wird vier Mal weggeschickt. Beim fünften Mal hat sie dann gnädiger Weise  
11 manchmal Zeit. Also sie ist...ja...es traut sich auch irgendwie keiner...es will ihr keiner widersprechen  
12 bei ihr...dadurch läuft das Kollegium sehr gut, weil jeder weiß, was er zu tun hat und das auch nicht in  
13 Frage stellt...also auch wir nicht untereinander...es zählt keiner hinunter, weil er sich eben auch nicht  
14 mit ihr anlegen will. Es geht halt ungern wer zu ihr mit Fragen oder wann er was braucht. Aber ich  
15 komme ganz gut zu recht mit ihr, weil ja...ich mache die Sachen halt meistens mit mir selber aus oder  
16 eben mit den Kolleginnen. Wenn ich sie ganz dringend brauche, dann verständigen wir uns halt  
17 irgendwie.  
18 I: Ok, aber du könntest dir jetzt nicht vorstellen, sie könnte eine Freundin von dir sein.  
19 P: Nein (lacht). Das steht außer Frage.  
20 I: (lacht) Wie alt ist sie denn?  
21 P: Naja sie ist schon ein Jahr vor der Pension also Mitte 60...  
22 I: Und ist sie schon lange Führungskraft?  
23 P: Ja. Sicher schon 10 Jahre wann nicht länger.  
24 I: Ok. Positiv ist, dass jeder weiß, was er zu tun hat...  
25 P: Genau. Sie ist die Chefin. Es wird nie dran gerüttelt, dass jeder das macht, was sie sagt. Also es ist  
26 komplett klar, wenn sie sagt es wird gemacht, dann wird das gemacht.  
27 I: Ok. Also da ist sie schon eine Respektperson.  
28 P: Ja. Halt teilweise ein bisschen aus Angst. Also ich hab auch junge Kolleginnen die wirklich teilweise  
29 ein bisschen nervös sind, wenn sie zu ihr gehen müssen, weil sie Leute eben teilweise ziemlich  
30 anfährt.  
31 I: Ok. Und...  
32 P: Und sie tut sich auch mit Lob teilweise sehr schwer also sie lobt uns auch bei Konferenzen oft, aber  
33 es ist hundertpro sicher, dass nach diesem Lob dann wieder irgendwas kommt, was uns  
34 hinterdrückt.  
35 I: Was sagt sie da zum Beispiel?  
36 P: Naja, dass sie halt merkt, dass der Schuldienst sehr gut funktioniert und dass das und das und die  
37 Sachen sehr toll sind, aber wir müssen lernen, dass wir ordentlicher werden, halt unser Geschirr  
38 abwaschen und keine Ahnung.  
39 I: Ok. Also weil du sagst sie ist eine Respektperson ist sie dann auch ein bisschen von oben herab?  
40 P: Von oben herab? Nicht mit Arroganz. Bier mit wie sagt man mit Drohung (lacht). Sie ist glaub ich  
41 wirklich, wenn du ein bisschen eine geschreckte Person bist, ein bisschen eine schwächere Person  
42 bist, dann ist sie eine sehr einschüchternde Chefin.  
43 I: Ok hast du schon auch mal andere Chefs gehabt?  
44 P: Ja in der letzten Schule hab ich eine ganz andere Chefin gehabt.  
45 I: Wie war die?  
46 P: (lacht) Die war immer sehr zuvorkommend, sie war immer sehr nett, sie hat immer Zeit gehabt,  
47 wenn man was gebraucht hat. Aber auf der anderen Seite war es halt so schwer, weil sie gewirkt hat  
48 wie eine Maschine. Man hat halt nie wirklich gewusst, was denkt sie jetzt wirklich, mag sie mich, mag  
49 sie mich nicht, findet sie gut was ich mach, findet sie es nicht gut, sie war immer gleich höflich und  
50 nett und mit dem hab ich mir eigentlich schwerer getan. Bei der die ich jetzt hab, die sagt mir wenn  
51 ihr was nicht passt genauso wie wenn ihr was passt. Und das finde ich irgendwie...

### Interview Probandin G

52 I: Und kannst du dich an irgendeine Situation erinnern, wo ihr Mal einen Konflikt gehabt habt's, oder  
53 wo es mal zu einer Diskussion gekommen ist?  
54 P: Ja. (lacht) Da gibt es zum Beispiel immer Termine, die mir einhalten müssen wie am 17. März muss  
55 die Schulbuchliste abgegeben werden und spätestens eineinhalb Wochen früher, wird man jeden Tag  
56 darauf hingewiesen – Die Schulbuchliste muss abgegeben werden –. Ich mach sowas immer zum  
57 Schluss. Und ich sag dann immer – Ich hab noch eineinhalb Wochen Zeit –. Und sie sagt dann immer  
58 –Das ist mir wurscht, ich will sie jetzt – Und ich sag wieder –Ich hab noch eineinhalb Wochen Zeit –.  
59 Ja und am nächsten Tag geht es weiter – Du bist die letzte von der ersten Klasse ich will sie jetzt –.  
60 Und dann sag ich wieder –Nein ich hab noch eine Woche Zeit –. So geht es dann halt immer.  
61 I: Und wie wird das dann gelöst?  
62 P: Sie bekommt sie dann früher. Also sie gewinnt.  
63 I: Okay. Und sonst?  
64 P: Ja am 2. Schultag, das war aber kein Konflikt, da hab ich sie dann angelächelt. Weil da bin ich mit  
65 meinen Erstklässlern hinunter gegangen und wollte mich von meinen Kindern noch verabschieden und  
66 sie ist dagestanden und hat gesagt –Für das ist jetzt gar keine Zeit, da gibt's nichts mit verabschieden  
67 die Kinder gehen heim und fertig und sie gehen ins Lehrerzimmer –. Und ich: Okay. Wie gesagt, man  
68 legt sich nicht gern mit ihr an, da hat man keine Chance.  
69 I: Ok, also sie ist keine herzliche Person?  
70 P: Überhaupt nicht. Sie ist eine sehr furchterregende Person. Auch für die Kinder. Letztes mal ist sie  
71 zu uns zuschauen gekommen und ich hab zu den Kindern gesagt: Heute kommt die Frau Direktor.  
72 Und ein Kind hat mich angeschaut und hat gefragt: Kommt die dann mit der Patsche? (lacht)  
73 I: Ok (lacht). Was hat sie sonst...Redet du mit deinen Arbeitskollegen über sie?  
74 P: Ja, es wird extrem viel über sie geredet. Es mag sie keiner. Es mag sie keiner wirklich gern. Und es  
75 wirkt mittlerweile so, als wäre sie ein bisschen überfordert mit ihrer Arbeit weil sie halt ständig  
76 grantig ist oder auf uns losgeht und das wird halt dann ständig im Kollegium auch miteinander  
77 besprochen und diskutiert. Und die Wut wird halt irgendwie abgebaut. Wobei ich find, dass das  
78 auch irgendwie so seine Vorteile hat, dass sie so die böse Polizistin ist, weil dadurch sind wir im  
79 Kollegenkreis irgendwie ziemlich zusammengewachsen. Also wir haben uns halt gegen den Feind  
80 zusammengeschlossen. Und das hat auch seine Vorteile...so vom Arbeitsklima find ich.  
81 I: Ok. Aber den Führungsstil an sich hast du gesagt findest du nicht so schlecht, weil sie eben klare  
82 und deutliche Anweisungen gibt...  
83 P: Ja und mit dem komm ich auch gut zu recht irgendwie. Dass es eben unter ihr nicht irgendwie so  
84 kleine Machspielen gibt, die jetzt gemacht werden könnten, weil es sowieso logisch ist, was von  
85 wem zu erledigen ist.  
86 I: Hast du auch schon einmal eine männliche Führungskraft gehabt?  
87 P: Nein.  
88 I: Könntest du dir vorstellen, dass ein Mann jetzt irgendwas anders machen könnte als  
89 Führungskraft?  
90 P: Ja. Ich glaub ich finde es würde fast jede Person irgendwas anders machen.  
91 I: Oder kannst du dir vorstellen, dass es in der Zusammenarbeit zwischen dir und einem Mann einen  
92 Unterschied geben könnte?  
93 P: Nein das glaub ich nicht. Also bei mir war bei beiden Frauen klar...dass die die Chefinnen sind. Also  
94 in der anderen Schule war es ein bisschen schwierig, weil da zwei oder drei Frauen da waren, die  
95 auch gerne Chefinnen geworden wären, aber ich glaube das wäre wurscht gewesen, ob das jetzt ein  
96 Mann oder eine Frau ist, wenn du selber auf den Posten spekulierst.  
97 I: Ok. Und du hast vorher erwähnt, dass ihr einen Mann im Team habt.  
98 P: Ja, das ist der Stellvertreter.  
99 I: Wie kommen die zurecht?  
100 P: Genau wie die anderen. Runterschlucken und lächeln (lacht).  
101 I: Wie werden bei euch die Entscheidungen getroffen?  
102 P: Sie legt manchmal Wert auf unsere Meinung. Es ist schwer zu sagen, also es wird schon viel bei  
103 Konferenzen diskutiert, wie wir weitermachen, wie viele Leute wir brauchen, wie viele Leute wo

### Interview Probandin G

104 eingesetzt werden, aber nur solange es ihr reinpasst. Also sie hat die letzte Entscheidung. Außer  
105 Sachen, die ihr zu blöd sind, oder die ihr über den Kopf wachsen, da sagt sie dann einfach: Machts  
106 euch das selber aus und sag's ma dann was herausgekommen ist. Aber grundsätzlich ist schon sie  
107 die Chefin.  
108 I: Und weißt du noch eine Situation wo du das Gefühl gehabt hast sie ist voll im Unrecht und sie ist  
109 voll im Recht?  
110 P: Da könnte ich extrem viele Geschichten erzählen. Sows passiert ständig mit ihr. Wir waren auch  
111 mal in einer Konferenz und haben da diskutiert...sie ist total altmodisch. Sie besteht darauf, dass die  
112 Burschen die Mützen herunternehmen müssen in der Schule, also sobald sie das Haus betreten, die  
113 Mädels aber nicht. Also das ist so altfameil. Früher in der Kirche haben auch die Frauen die Hüte  
114 auf gehabt und die Männer haben sie heruntergeben müssen. Und wir haben halt alle gesagt:  
115 Tschuldigung, wenn sie die Burschen herunter nehmen müssen, dann müssen sie die Mädchen aber  
116 auch herunter nehmen. Und davon ist sie aber überhaupt nicht runtergeiegen. Sie hat uns auch  
117 keine Antwort darauf gegeben, wie wir den Kindern das dann verkaufen sollen. Sie weiß nur dass das  
118 so ist.  
119 I: Und was ist herausgekommen dann?  
120 P: Ja es ist noch immer so. Laut ihr. Also wenn sie nicht da sind dürfen sie alle die Mützen auflassen,  
121 wenn sie kommt geht sie halt hin und sagt Buben Mützen runter. Also das war eine sehr gravierende  
122 Geschichte find ich.  
123 I: Okay. Hast du das Gefühl, dass sie sich für dich als Arbeitskraft interessiert?  
124 P: Nicht wirklich. Also ich glaub schon, natürlich, dass sie Interesse daran hat, dass es uns gut geht  
125 und dass wir einen guten Job machen, aber sie ist jetzt auch nicht in der Position, dass ich mich ihr  
126 anvertrauen würde, wenn's um irgendwas gehen würde, was mich beschäftigt. Sie muss jedem  
127 Lehrer einmal im Jahr zuschauen. Das macht sie und gibt dann auch Feedback.  
128 I: Wie ist das?  
129 P: Das war sehr nett, da hat sie genau mitgeschrieben. Dann hat sie eben gesagt, was gut war, oder  
130 auch was noch besser gehen würde, und das hat sie auf eine sehr höfliche, konstruktive Basis  
131 gemacht, finde ich. Aber davor und danach hat sie nie gefragt, ob es mir eh gut geht oder wie es mir  
132 gefällt in der Schule.  
133 I: Ok. Habt ihr sowas mit Mitarbeitererleien?  
134 P: Meinste du Weihnachtsfeiern?  
135 I: Zum Beispiel ja.  
136 P: Ja haben wir gehabt. Von der war ich sehr enttäuscht, weil alle gleich wieder heimgegangen sind.  
137 Es sind nur 6 oder 7 von über 30 dageblieben (lacht). Was nicht sehr viel ist meiner Meinung nach.  
138 I: Und wie ist das, so wenn ihr da dann in einer bissen lockeren Atmosphäre beisammen seits?  
139 P: Also ja. Sie ist schon immer noch die Chefin. Also da steigt sie nicht wirklich herunter. Bei den  
140 älteren glaub ich schon, aber bei uns jungen, nein find ich nicht. Nein, aber das find ich ok. Das passt  
141 für mich so.  
142 I: Ok. Seits ihr per du oder per Sie?  
143 P: Per Sie. Mit den Älteren ist sie per Du.  
144 I: Ok. Und das passt für dich...  
145 P: Ja. Mit uns ist sie ja. Das verlangt sie so.  
146 I: Weißt du private Sachen von ihr?  
147 P: Ja, aber nicht von ihr (lacht). Sie ist eine begeisterte Kirchengängerin und die Arbeitskollegin, mit  
148 der ich zusammenarbeite, die ist in der gleichen Pfarre (lacht) und von der hab ich die ganzen  
149 schmutzigen Details geliefert gekriegt. Aber nicht durch sie. Also sie besteht uns da nicht irgendwie  
150 mit ein. Ich hab jetzt zum Beispiel durch Zufall erfahren, dass sie vor kurzem eine ziemlich schwere  
151 Operation gehabt hat. Da hat sie einfach in der Konferenz gesagt: Da die drei Tage bin ich nicht da.  
152 und zwei Tage später war sie auch schon wieder da. Also das ist ihre Sache und da wird nichts geteilt  
153 mit uns.  
154 I: Ok. Aber unterscheidet sie dann zwischen den Mitarbeitern? Wird da jeder gleich einbezogen? Die  
155 Älteren...

## ANHANG

### Interview Probandin G

156 P: Ich glaub nicht. Vielleicht dass sie mit der einen Kollegin in der Pfarre geredet hat. Aber in der  
157 Schule nein da glaub ich nicht, dass irgendwas Privates ausgetauscht wird.  
158 I: Ok. Glaubst du, dass sie mit dir zufrieden ist.  
159 P: Ja, das hat sie mir gesagt letztes.  
160 I: Ok. Und hast du sie schon einmal unsicher erlebt?  
161 P: Mhm. Nein. Also ich hält es noch nie gemerkt. Ich glaub, dass ihre Kompensation dann ist, dass  
162 sie halt einfach dreinfährt. Also eine Kollegin haben wir, die ihr dann recht oft widerspricht, und die  
163 wird halt dann einfach, wenn man merkt, sie weiß jetzt nicht mehr was sie sagen will, dann wird sie  
164 einfach mundtot gemacht (lacht)  
165 I: Das hört sich nach einer entspannten Arbeitsmosphäre an (lacht)  
166 P: Ja (lacht)  
167 I: Ist sie auch mal überfordert?  
168 P: Ja, das merkt man schon mittlerweile, das liegt höchstwahrscheinlich an ihrem Alter, dass sie eben  
169 die Sachen nicht mehr so schnell machen kann, das ist wahrscheinlich auch der Grund warum wir sie  
170 so wenig wie möglich stören dürfen. Also sie ist mit den Sachen, die sie machen muss schon sehr  
171 eingedeckt.  
172 I: Ja. Ok. Ich schau grad noch einmal meinen Leitfaden durch. Ich hätte alles. Gibt's von deiner Seite  
173 noch was? Irgendwas was dir noch auf der Seele brennt?  
174 P: (lacht) Nein. Grad nicht.

Nachdem das Diktiergerät abgeschaltet wurde:

Die Probandin verweist noch einmal auf die Vorteile, dass ihre Führungskraft den Ruf einer „bösen  
Polistin“ hat. Durch den Respekt, den sie mit ihrer abweisenden, kalten Art verbreitet, führen alle  
Mitarbeiter „brav die Befehle aus“.

### Interview Probandin H

53 P: Naja einmal hab ich mir kurz ein bisschen gekränkt gefühlt von ihr...da hat sie was gesagt, wo ich  
54 mich so gefühlt hab, als würd sie meine Kompetenz irgendwie in Frage stellen. Also so, dass ich auch  
55 mal abschließen können muss mit einem Fall und, dass ich auch mal was weglegen können muss.  
56 Also da ist es darum gegangen, dass ich ein Projekt mit den Klienten organisiert habe und da bin ich  
57 irgendwie nicht so gut zurecht gekommen, weil es sehr stressig war alles und irgendwie war das dann  
58 ein bisschen unorganisiert alles, weil ichs nicht alles mehr so gut ausgegessen ist...so, dass der Bus  
59 rechtzeitig kommt und so. Und da war ich dann eh schon ein bisschen gekränkt in der Situation und  
60 hab mich ein bisschen geschämt. Das hab ich dann nicht so gut gefunden, dass sie mich dann vor  
61 allen so blöd dastehen hat lassen. Das hätte sie mir allein auch sagen können.  
62 I: Und im Bezug auf ihre Kritikfähigkeit?  
63 P: Naja, ich hab das dann mit einer Kollegin besprochen, die ihr sehr nahe steht, weil die kennen sich  
64 auch privat sehr gut und die hat ihr das dann irgendwann gesagt, dass mich das sehr gekränkt hat  
65 und ja, sie ist dann gleich hergekommen und hat sich entschuldigt und hat schon...sie hat dann  
66 gesagt, dass sie an dem Tag ein bisschen gereizt war und so, und dass sie sich selber blöd vorkommt,  
67 dass sie mich da so runtergemacht hat, weil sowas ja jedem mal passieren kann. Ja. Das hab ich sehr  
68 gut gefunden. Also sie will dann auch immer gleich alles aus der Welt geschaffen haben, wenn's mal  
69 irgendwo negative Schwankungen gibt. Also da nimmt sie sich schon immer Zeit, dass das alles wieder  
70 geregelt ist. Das find ich sehr gut an ihr.  
71 I: Ok. Und haben Sie auch schon einmal eine männliche Führungskraft gehabt?  
72 P: Ja, in einer anderen Einrichtung aber.  
73 I: Und wie war das mit ihm zu arbeiten?  
74 P: Naja, der war irgendwie sehr verpölt. Der ist so in den Jbb hineingerutscht und man hat so das  
75 Gefühl gehabt, dass er nicht wirklich weiß, was er zu tun hat. Und das Problem bei ihm war, dass der  
76 so unglaublich emotional involviert war, und dass dem die Jugendlichen so unglaublich am Herzen  
77 gelegen sind. Und er dann nicht wirklich kritikfähig war. Und obwohl er nicht in der Betreuung  
78 gearbeitet hat, er dann ganz stark vorgeben wollte, wie wir arbeiten sollen. Also weniger mich  
79 betreffend, aber es wurde halt auch öfter geredet, dass das ziemlich anstrengend ist. Und ja...  
80 I: Wie macht das Ihre derzeitige Chefin?  
81 P: Ja eh wie ich schon gesagt hab, die hält sich da eher heraus und gesteht uns zu, dass wir schon  
82 wissen was wir tun. Also die vertraut uns da voll und ganz und ich hab das Gefühl sie hat auch nicht  
83 so den Drang, dass sie da immer so ein bisschen hineinplüsch. Die sieht das eher...also die erkennt  
84 uns da eher mehr Eigenverantwortung zu.  
85 I: Ok.  
86 P: Ja und da geh ich irgendwie gern in die Arbeit. Weil ich das Gefühl hab, ich hab Ahnung von dem  
87 was ich tu.  
88 I: Ok. Und können Sie sich vielleicht an irgendwelche Konfliktsituationen erinnern?  
89 P: Nein, eigentlich nicht weil ich glaub Dinge wo wir in Konflikt wären in der Arbeit...da weiß ich, dass  
90 es nicht ihre Schuld ist, sondern dass sie einfach das, von der übergeordneten Leitung.  
91 I: Ok. Also sie wäre andere Meinung.  
92 P: Ja genau, aber sie kann sich auch einfach gar nicht wehren, weil das eben so Befehle von oben  
93 sind.  
94 I: Fällt Ihnen da vielleicht ein Beispiel ein?  
95 P: Naja, zum Beispiel das mit dem Stundenlohn. Da haben sie mir Stunden weggenommen, die ich  
96 aber unbedingt gebraucht hätte, weil, ja. Und da ist sie dann gekommen und hat mir das erzählt und  
97 mir auch gesagt, dass sie sich für mich eingesetzt hat, aber dass sie einfach machtlos ist...weil's eben  
98 ein Befehl von oben ist.  
99 I: Ok. Also sie setzt sich schon für Sie ein.  
100 P: Ja total. Manchmal kann sie halt selbst nichts dagegen tun. Also die Konfliktsituationen die mir  
101 einfallen...also das waren ja dann keine Konflikte mit ihr, sondern mit dem was sie machen hat  
102 müssen. Also sie kommuniziert uns das dann schon. Also sie sagt dann auch, wenn sie's nicht okay  
103 findet.  
104 I: Mhm...finden Sie dass es wenn Sie mal ganz pauschal denken, dass es irgendwas gibt, was an Ihrer  
105 Chefin typisch weiblich ist?

### Interview Probandin H

1 I: Wie geht's Ihnen mit Ihrer Chefin?  
2 P: Sie ist ziemlich cool. Ich mag sie. Sie ist nur Leitung also sie ist keine Betreuerin. Und ich seh sie  
3 nicht sehr häufig, weil sie die Leitung von 2 Teams hat. Sie ist dann jeden 2. Tag bei uns in der WG.  
4 Und die anderen Tage ist sie in der anderen WG. Und wenn wir uns mal nicht zum Dienst sehen, dann  
5 sehr wir uns bei den Teambesprechungen alle 2 Wochen.  
6 I: Ok. Und wie ist sie?  
7 P: Cool (lacht). Was mir so an ihr taugt ist, dass sie einen sehr guten pädagogischen Zugang hat. Und  
8 vor allem sie nimmt Sachverhalte ähnlich wahr wie ich sie wahrnehme. Ja, sie ist sehr fair. Sie hat  
9 viel Verständnis für Team Themen. Also sie hat nie als Betreuerin gearbeitet, aber sie erkennt das  
10 auch total an, dass sie nicht so viel Fachwissen hat wie wir, oder wie ich. Und auch, dass sie nicht so  
11 viel Kontakt zu den Klienten hat. Also dass sich da wir, also das Team besser auskennen, ich finde, sie  
12 hat ein sehr angenehmes Führungsverhalten. Also ich nehm sie überhaupt nicht als penetrant oder  
13 so wahr, aber sie ist sehr gut strukturiert, organisiert. Und ja sie haltet sich aus Sachen heraus, wo sie  
14 weiß, dass sie keine Ahnung hat.  
15 I: Mhm. Ok. Gibt es irgendwelche Beispiele, wo Sie sagen, dass ist gerade so cool an ihr oder das  
16 macht sie gerade so gut?  
17 P: Also was ich sehr gut find, ist, dass wir Teambesprache haben. Also wo du dich mit ihr  
18 zusammensetzt, und wo sie Feedback gibt über das ganze Jahr hinweg. Und ja, das ist total toll. Also  
19 da hat sie mir tolles Feedback gegeben. Sie war auch kritisch, da wo es notwendig war. Aber es war  
20 fair. Es war in Ordnung. Weil das die Themen wären, die ich genau so gesehen hätte.  
21 I: Was hat sie da angesprochen?  
22 P: Dass ich lauter sein soll. Sie hat mir auch sehr viele interne Sachen erzählt...und ja, das war total  
23 nett das Gespräch, weil sie hat dann gesagt, sie weiß sie sollte es ja eigentlich gar nicht erzählen, aber  
24 sie hat gesagt, sie weiß, dass sie es mir erzählen kann. Ja, sie hat sich dann ziemlich über ihre obere  
25 Leitung ausgekotzt...also die Bereichsleitung. Und ja, das war ganz nett. Das hat mir irgendwie  
26 gezeigt, ja sie vertraut mir und sie sieht mich auch ein bisschen als Vertrauensperson an. Also nicht  
27 nur so als Mitarbeiter, der nur das zu tun hat, was verlangt ist, sondern ja, irgendwie auch eine  
28 andere Ebene. Also da hab ich mir gedacht, okay sie sieht irgendwie so, oder sie haltet viel von mir.  
29 So auf Vertrauen und so...Und auch die Gesprächsmosphäre die sie hergestellt hat. Also sie ist  
30 generell eine die sehr beruhigend redet. So mit einer ganz ruhigen Stimme und so. Und sie hat auch  
31 ihr Büro irgendwie lieb eingerichtet. Also wenn man hineinkommt fühlt man sich irgendwie gleich  
32 wohl. Das ist dann nicht so wie wenn man sich jetzt mit der Führungskraft unterhalten würde ganz  
33 förmlich, sondern da kommt dann auch ein bisschen eine freundschaftliche Atmosphäre auf. Das find  
34 ich ganz nett.  
35 I: Wie ist ihr Büro?  
36 P: Naja, mit viel Blumen, und sie hat dann auch noch viele Fotos von ihren Kindern am Schreibtisch  
37 stehen und...ja.  
38 I: Ok. Also Sie reden auch über persönliche Sachen mit ihr?  
39 P: Ja über...also schon über betriebsinterne Sachen.  
40 I: Ok, hab ich das richtig verstanden. Sie fühlen sich jetzt nicht behandelt...so Sie sind der  
41 Untergestellte und sie ist die Führungskraft...  
42 P: Ja genau, das schätz ich eigentlich...ja sehr an ihr.  
43 I: Ok. Und reden Sie mit ihr auch über private Sachen?  
44 P: Kaum. Also das ist dann mehr, dass ihre Tochter anrufen und sie was fragen und sie erzählt das  
45 dann halt kurz.  
46 I: Ok...und erzählen Sie ihr Sachen über sich, die jetzt nicht unbedingt die Arbeit betreffen?  
47 P: Ja. Also man kriegt schon auch Sachen von ihrer Familie mit, die kommen auch manchmal in der  
48 Arbeit vorbei die Töchter. Das find ich ganz gut. Sonst reden wir jetzt nicht so viel Privates. Also wir  
49 reden schon viel was das berufliche angeht, aber unsere Beziehung ist schon sehr professionell. Sie  
50 ist sehr professionell und auch empathisch würd ich sagen.  
51 I: Wie meinen Sie das sie ist kritikfähig, fallen Ihnen da konkrete Situationen ein, die sie schon mit ihr  
52 erlebt haben?

### Interview Probandin H

106 P: ...Naja, ihre Familie ist ihr sehr wichtig. Und das find ich ja irgendwie auch total cool von ihr. Also  
107 sie ist ja schon sehr karriereorientiert. Soweit man in dem Bereich karriereorientiert sein kann. Aber  
108 sie hat halt auch Familie, und ist auch irgendwie glaub ich ein totaler Familiemensch. Man hört sie  
109 immer wieder wenn sie mit ihren Töchtern telefoniert. Die rufen sie jeden Nachmittag an. Wenn sie  
110 nicht daheim ist. Und sehr liebvoll ist das irgendwie zwischen den Kindern und ihr. Die kommen  
111 auch manchmal mit mir und das schafft irgendwie ein bisschen so eine familiäre Atmosphäre.  
112 Ja, vielleicht dass sie sehr familienorientiert ist trotz ihrer Arbeit...und ja, ich find auch gut an ihr,  
113 dass sie nicht den Drang hat ihre Position immer durchzusetzen, also dass sie nicht so den Drang  
114 nach Macht hat...also ihre Stellung nicht so ausbeutet. Ja.  
115 I: Ok. Wie werden denn bei euch die Entscheidungen getroffen, also wenn irgendwas entschieden  
116 werden muss.  
117 P: Wir besprechen das immer in den Teamstüzungen. Und ja, dann schauen wir halt.  
118 I: Und ist ihr da Ihre Meinung wichtig?  
119 P: Es kommt drauf an was für Sachen das sind. Also die Klienten betreffend, dann überlässt sie uns  
120 das ziemlich. Also sofern es im finanziellen und im strukturellen Rahmen ist. Oder sie überlässt  
121 Entscheidungen uns. Zum Beispiel wenn es um Urlaube geht. Wir fahren im Herbst auf Urlaubsaktion,  
122 und wir haben uns schon alle total gefreut, weil da dieses Jahr ein Betreuer weniger mitfahren muss.  
123 Und das lässt sie dann uns ausmachen wer das ist. Also gerade bei solchen individuellen  
124 Betreuerurlauben, wenn's darum geht, dass das eingeteilt wird, da wir's halt manchmal ganz schön,  
125 wenn sie ein bisschen präsentieren wir. Bei uns ist das immer ein riesen Thema. Also den Urlaub muss  
126 man schon immer 2 Monate vorher ankündigen weil es dürfen bei uns immer nur zwei Leute  
127 gleichzeitig Urlaub haben. Also da wir's schön, wenn sie dann sagen würd. Und es gehen dann halt  
128 auch oft dieselben...also dass dieselben dann auf Urlaub gehen. Und das lässt sie uns dann immer  
129 selbst aushandeln und da wir's mir halt schon manchmal lieber, wenn sie...sie müsste nicht die  
130 Entscheidung treffen, aber sie könnte halt sagen, was ihre Meinung ist oder was sie besser finden  
131 würd. Da ist schon öfter mal ein bisschen eine unguete Stimmung aufgenommen bei uns. Und ja ein  
132 paar setzten sich halt dann durch, meistens die die schon am längsten dabei sind, und ja die anderen  
133 haben dann halt irgendwie Pech...  
134 I: Also wenn ich das kurz wiederholen darf, ob ich das richtig verstanden habe. Sie haben gesagt, dass  
135 ihre Leitung ihre Macht nicht immer so ausspielt...und das ist für sie jetzt zum einen positiv, weil Sie  
136 ihnen den eigenen Verantwortungsbereich überlässt, es ist aber nicht immer positiv, weil sie sich  
137 das...zum Beispiel das mit dem Urlaub dann selbst aushandeln müssen.  
138 P: Mhm. Ja genau, da wir's cool, wenn sie schon manchmal ein Machtwort sprechen würde.  
139 I: Ok. Interessant. Und haben Sie schon einmal das Gefühl gehabt, dass sie im Unrecht ist, also wo Sie  
140 sich gedacht haben, das würde ich vielleicht anders machen?  
141 P: Nein eher nicht. Also das waren jetzt eher Teamentscheidungen, mit denen ich manchmal nicht  
142 zufrieden war. Aber das war nicht sie.  
143 I: Ok. Was mich noch interessieren würde, ob Sie das Gefühl haben, dass sich ihre Leitung für Sie als  
144 Person interessiert...  
145 P: Ja (lacht)  
146 I: Ok, und wie kommen Sie zu diesem Schluss? (lacht)  
147 P: Naja, ich finde, das merkt man halt einfach in den Gesprächen, also nicht was ich jetzt als private  
148 Person so tu, aber hin und her. Sie möchte meine Pläne sehen, möchte wissen, was ich vorhabe. Wo  
149 ich zukünftig arbeiten möchte, wo ich in der Arbeit meine Schwerpunkte setzen möchte...und solche  
150 Sachen.  
151 I: Ok. Hmmm. Haben Sie sie schon einmal unsicher erlebt?  
152 P: Äähm ja (lacht). Das war eine relativ schräge Situation, da hat sie mir auch leid getan. Da war eine  
153 Teambesprechung und sie hat sich glaub ich an dem Tag nicht besonders gut gefühlt, oder besonders  
154 taff und eine Betreuerin hat unser Reinigungskraft sehr kritisiert. Und ja, wie immer, dass die  
155 Qualität des Putzens zu Wünschen übrig lässt. Und ja wir hatten das vorher nicht besprochen und sie  
156 war irgendwie unvorbereitet auf das Thema. Und es ist schwierig weil die eben schwer vermittelbar,  
157 sie spricht schlecht Deutsch und ist schon über 50...sie ist eine begünstigte Behinderte, so nennt man  
158 das, wenn man am Arbeitsmarkt eine besondere Stellung hat. Bei ihr sind...das muss aber nichts



## ANHANG

Interview Probandin H

159 gravierendes sein, bei ihr sind es glaub ich die Bandscheiben. Ja, und die Betreuerin hat ganz klar  
160 ihren Standpunkt vertreten, dass sie sie endlich loswerden möchte oder sie ersetzen möchte am  
161 liebsten und die Leitung war halt recht überfordert damit. Sie war sehr emotional, weil sie eben nicht  
162 vorbereitet war. Und sich dann eben auch noch vor der übergeordneten Leitung rechtfertigen  
163 musste.  
164 I: Ok. Wie hat man das gemerkt, dass sie überfordert war?  
165 P: Sie war sehr still. Sie hat dann auch die Betreuerin ein bisschen bremsen müssen vor der höheren  
166 Leitung, weil die eben sehr aufgebracht war...ja ein bisschen den Wind aus den Segeln nehmen.  
167 Aber sie hat's nicht geschafft. Und sie war dann auch nachher...wir haben dann auch noch drüber  
168 geredet und sie war sehr verärgert wie sie sich da verhalten hat.  
169 I: Mhm.  
170 P: Sie hat sich sehr geärgert, dass sie nicht stark genug war.  
171 I: Mhm...Und ist das eine...eher eine Ausnahmesituation gewesen, so dass sie sich unsicher gefühlt  
172 hat?  
173 P: Neja, ich hab schon das Gefühl, wenn die höhere Leitung bei uns ist. Also einmal im Jahr kommt  
174 die Bereichsleitung, dass sie da sehr ruhig ist und sich sehr zurücknimmt. Ja, da nimmt sie sich ein  
175 bisschen zurück und lässt dann eher die reden und man erkennt sie dann auch irgendwie manchmal  
176 gar nicht mehr wieder. Da wird sie so (lacht) wie so ein kleines Mäuschen. Weil die Bereichsleitung  
177 eben dafür bekannt ist, dass sie gerne Leitungen feuert.  
178 I: Ok, da hat sie ein bisschen Angst wahrscheinlich.  
179 P: Mhm.  
180 I: Und da haben Sie das Gefühl, dass sie sich da nicht so gut durchsetzen kann...  
181 P: Ja genau, da wird sie eher ruhig, weil sie glaub ich auch nichts falsch sagen will und das mit der  
182 Putzfrau, da war sie halt leicht überfordert weil sie auch nicht damit gerechnet hat.  
183 I: Was ist jetzt mit dieser Putzfrau.  
184 P: Da hat's dann noch einmal was gegeben. Und jetzt haben wir eine andere. Also die wurde gefeuert  
185 dann.  
186 I: Ist das dann schlussendlich von Ihrer Leitung ausgegangen?  
187 P: Ja, also nicht von der direkten, sondern von der oberen. Die haben das dann glaub ich irgendwie  
188 durchgebracht glaub ich.  
189 I: Mhm. Und haben Sie in anderen Situationen auch schon einmal mitbekommen, dass sie  
190 überfordert war?  
191 P: Hmm. Nein. Also ich glaub es war dann für sie leichter, wenn sie ein bisschen mehr vom  
192 Betreuungsaltag mitbekommen würde. Weil bei uns ist es immer wieder Thema, ob Klienten zum  
193 Beispiel in die Psychiatrie eingewiesen werden müssen. Und ich glaub sie hält da. Es ist manchmal  
194 nicht ganz leicht für sie weil sie's natürlich nicht einschätzen kann. Sie kann dann halt nur uns  
195 zuhören, was wir so sagen und was wir so diskutieren.  
196 I: Und wieso ist sie so distanziert?  
197 P: Ja, sie war bei uns eigentlich immer nur Leitung. Sie hat glaub ich in der Caritas angefangen als  
198 Leitung zu arbeiten, also in der anderen WG wo sie noch arbeitet. Und da war sie auch früher  
199 Betreuerin. Und da kennt sie halt alle viel besser. Sie kennt das Team anders. Weil sie eben früher ein  
200 ganz ein normaler Kollege von denen war. Wo sie auf Augenhöhe miteinander gearbeitet haben. Da  
201 ist sie mehr reingerutscht. Und sie kennt halt die Klienten nicht nur aus Schilderungen, die sieht sie  
202 auch öfter. Und sie kennt die Betreuungssituation besser.  
203 I: Ok. Sie glauben das ist leichter mit dem als Führungskraft arbeiten, wenn man vorher schon im  
204 Team war...  
205 P: Ja ich glaub schon, weil man da eben die Leute auch schon besser kennt. Sicher kann's vielleicht  
206 komisch sein, wenn du auf einmal die Chefin von denen bist (lacht) aber grundsätzlich glaub ich  
207 schon. Man steht sich einfach näher.  
208 I: Und haben Sie auch schon mal andere weibliche Leitungspersonen gehabt?  
209 P: Nein noch nicht, Nein.  
210 I: Okay gut. Meine Fragen wären jetzt alle beantwortet. Möchten Sie noch was sagen?  
211 P: Nein (lacht).

Interview Probandin H

212 I: Dann bedank ich mich recht herzlich.

## CURRICULUM VITAE

### Persönliche Daten:

Name: Nina Maier  
Geburtsdatum: 07.01.1987  
Geburtsort: Schärding/Oberösterreich

### Bildungsweg:

1990-1993	Kindergarten Raab
1993-1997	Volksschule Raab
1997-2005	Bundesrealgymnasium Schärding
2005-2011	Studium Pflegewissenschaften mit Schwerpunkt Pädagogik und Soziologie (Diplomprüfung Jänner 2011)
2006-2012	Studium Pädagogik mit Schwerpunkt Sonder- und Heilpädagogik und psychoanalytische Pädagogik

### Fachspezifische Tätigkeiten/Praktika

2006	Sommerpraktikum im Pflegeheim Andorf
2006-2010	Schnupperpraktikum im Pflegeheim Zell a/d Pram Österreichische Gebärdensprache (Fortgeschrittene 2)
2007	Betreuung sozial auffälliger Kinder und Jugendlicher (Alter 6-17) im Waldviertler Jugenddorf Al-lensteig
2008	Betreuung sozial auffälliger Kinder (Alter 6-8) im Sommercamp der Wiener Jugenderholung
2009	Freiwilliges Praktikum als Therapiehelferin (FIT-Schule des Therapieinstituts Keil)
2009-10	Teilnahme und Mitarbeit am Pflegekongress Wien Ehrenamtlicher Besuchsdienst Verein Jung & Alt (inkl. Ausbildungsseminar) Nachmittagsbetreuung von Kindern (Alter 7-9) Mitarbeit an der Wiener Kinderkrippenstudie Universität Wien Teilnahme am Projekt „Theater für Alle – Begleitung für blinde und sehbehinderte Menschen“ (inkl. Ausbildungsseminar)
2009-2012	Anstellung als Lehrerin für Jugendliche und junge Erwachsene mit so genannter kognitiver bzw. psychisch/emotionaler Beeinträchtigung (FIT-Schule des Therapieinstituts Keil)